



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MANDO INTEGRAL DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE
LA EMPRESA INTEGRAL AVÍCOLA SOFÍA LTDA**

**Tesis presentada para optar al Grado
Académico de Magíster en Administración de
Empresas**

MAESTRANTE: RONALD EDWIN APAZA RIVERA

Sucre – Bolivia

2023



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MANDO INTEGRAL DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE
LA EMPRESA INTEGRAL AVÍCOLA SOFÍA LTDA**

**Tesis presentada para optar al Grado
Académico de Magíster en Administración de
Empresas**

MAESTRANTE: RONALD EDWIN APAZA RIVERA

TUTOR: NELSON LUIS RODRIGO MENDIZÁBAL

Sucre – Bolivia

2023

DEDICATORIA

A mis amados padres Germán Apaza y Primitiva Rivera, por quienes he llegado hasta donde estoy, a mis hermanos Germán Marcos y Roger y a mi bella esposa Fabiola Tonelli; por ustedes continuaré en un proceso de mejora continua y esfuerzo para alcanzar mis metas.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios que me ha dado la vida y me ha sostenido en este camino.

Agradecer a mis padres por su amor, sacrificio y confianza.

Agradecer a mi tutor, licenciado Nelson Luis Rodrigo Mendizábal por su calidad humana y profesional.

A la Universidad Andina y a todo el personal docente y administrativo que está empeñado en seguir formando profesionales de excelencia

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objeto de estudio el área de distribución de la Empresa Avícola Integral Sofía de la ciudad de Sucre y tiene como alcance el diseño de un Cuadro de Mando Integral para esta. La iniciativa de investigación está fundamentada primeramente en la importancia que tal área tiene en la generación de ventajas competitivas y añadido de valor en todas las empresas, además del impacto que su gestión tiene sobre sus costos globales, por lo cual existen diferentes aportes que abordan la optimización de las áreas de distribución.

De manera particular, y considerando que la actividad principal de la Sucursal Sofía de la ciudad de Sucre es la distribución comercial, a priori, se identificaron un conjunto de problemas relacionados con una demanda creciente y muy variable, como, por ejemplo bajos niveles de evaluación y control de los resultados del área, ineficiencias en la entrega de productos en tiempos y cantidades, lo que termina ocasionando, por un lado, pérdida de clientes, y por el otro, incremento de costos administrativos y operativos. En ese entendido, se tiene como situación deseada, una gestión óptima de esta área, por lo tanto, se considera el enfoque del Cuadro de Mando Integral como una posible respuesta a la situación planteada.

Es entonces que el objetivo principal de la investigación recae principalmente en el Diseño de un Cuadro de Mando Integral adaptado al área de distribución de la empresa y para su logro, se sugirió el desarrollo de un análisis exhaustivo del proceso en sí de distribución, considerando los aspectos estratégicos de la empresa que deben guiar todas las operaciones internas y asimismo establecer mecanismos de evaluación y control estas.

A partir de una primera revisión teórica se tuvo una mejor comprensión de la incidencia de la gestión de la logística de distribución en la creación de valor de una empresa y más si esta actúa exclusivamente como un centro de distribución, caso aplicado a la Sucursal Sofía de la ciudad de Sucre. Además, se indagó sobre los aportes teórico-prácticos respecto del diagnóstico de procesos, obteniendo como base y consecuentemente con los postulados de las normas ISO 9001 que ostenta la empresa Avícola Integral Sofía, el análisis de procesos estratégicos, misionales u operativos y los procesos de apoyo. Finalmente se amplió el estudio, mediante la revisión investigaciones empíricas para

profundizar el concepto y aplicación del Cuadro de Mando Integral en áreas o departamentos específicos de una empresa

Para alcanzar los objetivos de investigación planteados, se propuso un enfoque mixto dadas las necesidades de información que permita la descripción del fenómeno estudiado y hallazgos relevantes para el diseño final de la propuesta. Por lo tanto, se desarrollaron instrumentos de investigación como la encuesta, basado en el Modelo SERVQUAL aplicados a una muestra seleccionada aleatoriamente de la base de datos de clientes de la empresa, y la entrevista destinada por un lado a captar información cualitativa para el diagnóstico del área de distribución mediante el análisis de los procesos que involucra y por el otro derivar en un análisis de problemas mediante la matriz Ishikawa.

Aplicados los instrumentos en el trabajo de campo, entre las principales conclusiones a las que se arribó son: El sistema de distribución de la empresa está gestionado por la atención a las actividades rutinarias que devienen de una demanda diaria y variable, es decir, está manejada más por una visión cortoplacista que estratégica. Se observan varias ineficiencias que terminan cargándose en el servicio al cliente, por lo que se discurre hacia una insatisfacción que termina en la baja en los pedidos, menor apoyo de los canales, o en casos más extremos, la baja de los clientes, esto último, corroborado mediante el análisis de la satisfacción de los clientes mediante el modelo SERVQUAL, en el que se analizan 5 criterios, mediante 24 variables tanto, para determinar las expectativas que tienen del servicio de distribución y entrega de productos como las percepciones y experiencias reales en el periodo trabajado con la Sucursal.

Obtenidas las conclusiones del trabajo de campo, se procedió a diseñar el Cuadro de Mando Integral adaptado para el área de distribución, con énfasis en la visión de la empresa y además en atención a las ineficiencias detectadas en el mismo proceso. El Cuadro de Mando Integral siguió un sencillo modelo que consta de: Establecer argumentos para implementar el CMI, identificar los objetivos del área, realizar análisis de la evaluación del área, establecer las perspectivas que guiarán el CMI, definir el Mapa Estratégico, definir los factores clave para el éxito, presentación del CMI, y finalmente desarrollar la guía de indicadores.

Como se pudo evidenciar, administrar eficientemente y a tiempo la logística de distribución implica el establecimiento de un conjunto de indicadores que en suma

contribuirán a obtener un mejor conocimiento y, por tanto, control del desempeño del sistema de distribución de la empresa en pro de generar mayores ventajas competitivas en el mercado, a través de su seguimiento y evaluación constante.

Palabras clave

Cuadro de Mando Integral,

Optimización de operaciones,

Logística de distribución

Distribución Comercial

Servicio

Satisfacción de cliente

Eficiencia

Indicadores

KPI's

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1 ASPECTOS GENERALES	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Justificación del Trabajo.....	5
1.3 Situación problemática	5
1.3.1 Planteamiento del Problema	7
1.4 Hipótesis	7
1.4.1 Operacionalización de variables de hipótesis.....	7
1.4.1.1 Variable independiente	7
1.4.2 Variable dependiente	8
1.5 Objeto de la Investigación.....	9
1.6 Alcances del trabajo	9
1.6.1 Alcance Espacial	9
1.6.2 Alcance Temporal	9
1.6.3 Alcance poblacional	9
1.7 Objetivos de la Investigación	9
1.7.1 Objetivo General	9
1.7.2 Objetivos Específicos	9
1.8 Operacionalización de los objetivos.....	10
1.9 Tareas de Investigación.....	11
CAPÍTULO II.....	12
2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y ESTADO DEL ARTE.....	12
2.1 Marco teórico – referencial	12

2.1.1	La distribución en la logística de la empresa.....	12
2.1.2	Distribución física	13
2.1.2.1	Costos de la distribución física	14
2.1.2.2	Objetivo de la distribución física.....	14
2.1.2.3	Canales de Distribución.....	16
2.1.2.4	Optimización de los procesos y operaciones de distribución	18
2.1.3	La empresa como centro de distribución.....	18
2.1.3.1	¿Qué es un Centro de Distribución?	19
2.1.4	Modelos de Diagnóstico de Procesos.....	20
2.1.5	Cuadro de Mando Integral.....	24
2.1.5.1	Las cuatro perspectivas en el CMI.....	28
2.1.6	Indicadores en el proceso de distribución	29
2.1.7	Indicadores en el proceso de distribución	31
2.1.7.1	Características por considerar para los indicadores.....	32
2.1.7.2	Incidencia de los indicadores en los procesos de mejora continua.....	33
2.1.8	El modelo SERVQUAL	34
2.1.8.1	Expectativa.....	36
2.1.8.2	Percepción.....	37
CAPÍTULO III.....		38
3	METODOLOGÍA.....	38
3.1	Diseño metodológico.....	38
3.1.1	Tipo de investigación	38
3.1.1.1	Método de Investigación.....	38
3.2	Investigación de Campo	40
3.3	Técnicas de Investigación.....	40

3.3.1	Encuesta.....	40
3.3.2	Entrevista.....	41
3.4	Población de Estudio.....	41
3.4.1	Muestra de Estudio.....	42
3.4.1.1	Muestra Clientes.....	42
3.5	Procedimiento de Investigación.....	42
CAPÍTULO IV		43
4	DIAGNÓSTICO	43
4.1	Análisis interno de la empresa.....	43
4.1.1	Antecedentes.....	43
4.1.2	Descripción de la empresa.....	45
4.1.2.1	Misión de la empresa.....	45
4.1.2.2	Visión.....	45
4.1.2.3	Valores.....	46
4.1.2.4	Estructura organizacional.....	49
4.1.3	Sofía Ltda. en Sucre.....	50
4.1.3.1	Estructura organizacional.....	50
4.1.3.2	Cartera de Productos.....	51
4.1.4	Lineamientos estratégicos de la empresa en Sucre.....	53
4.1.4.1	Resumen de entrevista.....	57
4.1.4.2	Evolución de ventas Vs. Recepciones 2018 - 2022.....	58
4.1.4.3	Diagnóstico del proceso de distribución.....	62
4.2	Diagrama Causa – Efecto: La Distribución y la satisfacción del cliente.....	72
4.2.1	Satisfacción del cliente.....	74
4.3	Objetivos estratégicos del área de distribución comercial.....	76

4.3.1	Análisis FODA	77
4.4	Demostración de la hipótesis.....	78
4.5	Conclusiones del trabajo de campo	80
CAPÍTULO V.....		84
5	PROPUESTA.....	84
5.1	Argumentos para el Cuadro de Mando Integral (CMI) en el área de distribución comercial de la Sucursal Sofía Sucre	86
5.2	Determinación de los objetivos del área.....	88
5.3	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuesto para el área de logística de distribución de la Sucursal Sofía Sucre	89
5.4	Modelo de Cuadro de Mando Integral.....	90
5.4.1	Perspectiva Financiera.....	90
5.4.2	Perspectiva Clientes.....	91
5.4.3	Perspectiva Procesos	92
5.4.4	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	93
5.5	Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral para el área de distribución comercial.....	94
5.6	KPI's de Gestión de la logística de distribución en Sofía Sucursal Sucre	95
5.7	Incidencia económica de la propuesta.....	106
5.7.1	Escenario sin Propuesta.....	106
5.7.1.1	Margen de Utilidad Bruta	106
5.7.1.2	Rentabilidad sobre ventas	106
5.8	Escenario con Propuesta.....	107
5.8.1	Margen de Utilidad Bruta con propuesta.....	110
5.8.1.1	Rentabilidad sobre ventas	111

CAPÍTULO VI 112

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 112

6.1 Conclusiones..... 112

6.2 Recomendaciones 114

BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA 116

ANEXOS 121

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Conceptualización de variable independiente (y)	7
Cuadro 2: Conceptualización de variable dependiente (x)	8
Cuadro 3; Operacionalización de las variables de los objetivos de la investigación	10
Cuadro 4: Estructura del modelo teórico de diagnóstico organizacional.....	21
Cuadro 5: Ejemplo de Cuadro de Mando Integral Global	26
Cuadro 6: Criterios del modelo SERVQUAL y su descripción.....	35
Cuadro 7: Resumen Catálogo de Productos Sofía Ltda.	52
Cuadro 8: Análisis FODA para el área de distribución de la empresa Sofía Ltda. Sucursal Sucre.....	77
Cuadro 9: Relación Diagnóstico / Comprobación de la hipótesis.....	79
Cuadro 10: Matriz de Síntesis de Resultados, Conclusiones y Recomendaciones	80
Cuadro 11: Cuadro de Mando Integral (CMI) Global Empresa Avícola Integral Sofía Ltda.	86
Cuadro 12: Perspectivas Cuadro de Mando Integral área Distribución Comercial	89
Cuadro 13: Perspectiva FINANCIERA	90
Cuadro 14: Perspectiva CLIENTES.....	91
Cuadro 15: Perspectiva PROCESOS	92
Cuadro 16: Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	93
Cuadro 17: KPI 1	98
Cuadro 18: KPI 2	99
Cuadro 19: KPI 3	100
Cuadro 20: KPI 4	101
Cuadro 21: KPI 5	102
Cuadro 22: KPI 6	103
Cuadro 23: KPI 7	104
Cuadro 24: KPI 8	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Entrevista a 4 ejecutivos del área administrativa de la empresa Gestión 2022	54
Tabla 2: Ventas Totales por año.....	60
Tabla 3: Promedio en Kg. de ventas mensuales.....	61
Tabla 4: Variación de ventas respecto de la media En bolivianos.....	62
Tabla 5: Registro mensual de devoluciones de productos De septiembre de 2021 a agosto de 2022, en kg.	68
Tabla 6: Devoluciones de producto: Desviación estándar, máximos y mínimos y recorrido Mensual, en kilogramos	69
Tabla 7: Clientes activos, bajas y altas por gestión De 2018 a 2022	72
Tabla 8: Expectativas y Percepciones respecto al servicio entregado	75
Tabla 9: Resumen de expectativas y percepciones de los clientes de la empresa Sofía Ltda. Sucursal Sucre.....	75
Tabla 10: Ventas netas, Utilidad Bruta y Margen de Utilidad Bruta por año Empresa Sofía Sucursal Sucre Gestiones 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022, en bolivianos.....	106
Tabla 11: Ventas netas, Utilidad Neta y Rentabilidad sobre ventas por año Empresa Sofía Sucursal Sucre Gestiones 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022, en bolivianos.....	107
Tabla 12: Ventas netas, Utilidad Bruta y Utilidad Neta proyectadas por año, Empresa Sofía Sucursal Sucre Gestiones 2023, 2024, 2025, 2026 y 2027, en bolivianos	109
Tabla 13: Ventas netas, Utilidad Bruta y Margen de Utilidad Bruta proyectadas por año Empresa Sofía Sucursal Sucre Gestiones 2023, 2024, 2025, 2026 y 2027, en bolivianos	110
Tabla 14: Ventas netas, Utilidad Neta y Rentabilidad sobre ventas por año Empresa Sofía Sucursal Sucre Gestiones 2023, 2024, 2025, 2026 y 2027, en bolivianos.....	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Procedimiento para la gestión de procesos DIANA	23
Gráfico 2: Procedimiento del establecimiento del CMI.....	42
Gráfico 3: Valores de Empresa Avícola Integral Sofía LTDA.....	46
Gráfico 4: Organigrama Empresa Avícola Integral Sofía Ltda.	49
Gráfico 5: Organigrama Empresa Sofía Ltda. Sucursal Sucre.....	51
Gráfico 6: Resumen de entrevista a ejecutivos de Sofía Ltda. Sucursal Sucre.....	57
Gráfico 7: Evolución de las ventas y recepción de productos (Gestión: 2018).....	58
Gráfico 8: Evolución de las ventas y recepción de productos (Gestión: 2019).....	58
Gráfico 9: Evolución de las ventas y recepción de productos (Gestión: 2020).....	59
Gráfico 10: Evolución de las ventas y recepción de productos (Gestión: 2021).....	59
Gráfico 11: Promedio de ventas Mensuales (Gestión: 2018 - 2022) en kilogramos peso	61
Gráfico 12: Número de días por mes en los que se generaron errores en el proceso de recepción de pedidos y despachos (mayo de 2018 a julio de 2019)	64
Gráfico 13: Número de días por mes en los que se generaron errores en el proceso de recepción de pedidos y despachos (mayo de 2019 a julio de 2020)	65
Gráfico 14: Número de días por mes en los que se generaron errores en el proceso de recepción de pedidos y despachos (mayo de 2020 a julio de 2021)	65
Gráfico 15: Número de días por mes en los que se generaron errores en el proceso de recepción de pedidos y despachos (mayo de 2021 a julio de 2022)	66
Gráfico 16: Porcentaje de errores por origen (mayo de 2021 a julio de 2022).....	66
Gráfico 17: Porcentaje por tipo de error (mayo de 2021 a julio de 2022).....	67
Gráfico 18: Devoluciones de productos, Desviación Estándar por debajo y por encima del promedio Mensual, en kilogramos (de sep. de 2021 a ago. de 2022).....	69
Gráfico 19: Flujo establecido en el canal de distribución.....	71

Gráfico 20: Evolución de registros de clientes, bajas y altas Gestiones 2018 al 2022 ...	73
Gráfico 21: Gráfico de Ishikawa Empresa Avícola Integral Sofía Ltda. – Sucursal Sucre	73
Gráfico 22: Valor esperado – Valor percibido de los clientes de la empresa con relación al servicio de distribución	76
Gráfico 23: Proceso para el diseño de Cuadro de Mando Integral para el área de Distribución de la empresa Sofía Ltda. Sucursal Sucre	85
Gráfico 24: Objetivos del área con base en lineamientos de Cuadro de Mando Integral Global Logística de distribución - Empresa Avícola Integral Sofía Ltda. Sucursal Sucre	88
Gráfico 25: Mapa Estratégico	95
Gráfico 26: Comportamiento histórico de Ventas anuales, Empresa Sofía Sucursal Sucre Gestiones 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022 (en bolivianos).....	108
Gráfico 27: Comportamiento histórico de Utilidad Bruta anual, Empresa Sofía Sucursal Sucre Gestiones 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022 (en bolivianos).....	108
Gráfico 28: Comportamiento histórico de Utilidad Neta anual, Empresa Sofía Sucursal Sucre Gestiones 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022 (en bolivianos).....	109
Gráfico 29: Relación KPI con Ventas Totales, Utilidad Bruta y Utilidad Neta	110

INTRODUCCIÓN

Surge el interés en el desarrollo de la presente investigación por considerar la optimización del sistema de distribución en la Empresa Avícola Integral Sofia Sucursal Sucre un factor estratégico, dado que esta unidad es considerada como un centro de distribución en la cadena logística de la empresa. En un entorno cada vez más competitivo, en el que los márgenes son cada vez más reducidos y hay una constante pelea por abarcar una mayor proporción del mercado, la logística de distribución (o el proceso logístico en su conjunto) ha tomado una marcada importancia dentro del mapa de procesos de toda empresa. Pasando de ser un simple mecanismo de traslado de bienes y servicios de un lugar a otro a concebirse como un sistema complejo de procesos que se interrelacionan y concatenan a fin de responder a una demanda cada vez más exigente, en el menor tiempo posible, buscando con ello incrementar los niveles de servicio al menor coste y con la calidad exigida por el cliente.

En ese trayecto, en la presente investigación se ha estimado como pertinente el Cuadro de Mando Integral para responder a problemas de ineficiencia en el área de distribución que ocasionan insatisfacción en el cliente y en muchos casos, pérdida de clientes, por consiguiente, niveles de ingreso por venta por debajo de las metas de la empresa. Para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, previamente se emplearon diferentes herramientas de análisis, para reconocer el estado del sistema mediante el Diagnóstico por procesos, Modelo de Ishikawa y finalmente el Modelo SERVQUAL para detectar los niveles de satisfacción de los clientes con la entrega del servicio de distribución.

La investigación se sustenta por un análisis teórico y la revisión de un estudio empírico aplicado al área logística de una empresa distribuidora. El análisis teórico se centra en una revisión de la literatura que se constituye en un marco por donde transcurre tanto la etapa diagnóstica como la de propuesta. En cuanto al estudio empírico, se analizó la investigación propuesta por Ortiz Ricaurte L. referente a la implementación de un cuadro de Mando Integral en el área logística y de compras en una empresa distribuidora; para ello, el autor examinó con detalle y de manera general a la empresa de estudio, así como de manera particular al área específica, para luego desplegar un conjunto de indicadores de gestión que respondan a las iniciativas de acción del CMI propuesto en el estudio realizado.

La presente tesis está organizada en seis capítulos. Los mismos que serán descritos brevemente a continuación:

En el capítulo 1, con el título “Introducción”, se dan a conocer las razones que motivaron la elección del tema y consecuente investigación. Además, se argumenta una justificación en el ámbito académico y de impacto en la empresa seleccionada para el estudio, cerrando el capítulo con la cuestión planteamiento de hipótesis y objetivos de investigación.

En el capítulo 2 se presentan los fundamentos conceptuales sobre distribución comercial, centros de distribución y su optimización, además de la teoría de Cuadro de Mando Integral.

El capítulo 3 giró en torno a la metodología que siguió la investigación, desde el enfoque hasta la presentación de los instrumentos de recogida de información a la muestra y personal entrevistado.

El capítulo 4, relacionado con el Diagnóstico presenta una estructura que va de lo general a lo particular. Iniciando con un reconocimiento de la empresa en sus antecedentes nacionales y concernientes al mercado local, así como sus postulados filosóficos que deben guiar su accionar (misión, visión y valores). Análisis del área de distribución, y diagnóstico de procesos, aplicación del Modelo Ishikawa y finalmente el diagnóstico de los niveles de satisfacción del cliente, para luego llegar a conclusiones particulares que den pie a la propuesta del trabajo.

En el capítulo 5, denominado “Propuesta” se plantea el modelo de aplicación para el Diseño del Cuadro de Mando Integral que permita implementar las medidas correctivas a las ineficiencias del sistema en general con una visión a largo plazo y la evaluación facilitada a través de los indicadores planteados.

En el capítulo 6 se abordan las “Conclusiones” más importantes a las que se llegó en el trabajo, tomando como punto de partida los objetivos tanto general como específicos que han orientado el proceso a lo largo de su recorrido.

CAPÍTULO I

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

Es sabida la creciente competitividad que actualmente se da en los diferentes mercados de una economía. Competitividad que termina agrandando el conflicto entre la flexibilidad requerida por parte de las empresas para responder a una mayor complejidad de este entorno competitivo, y la eficiencia necesaria para dar respuesta a los niveles de rentabilidad requeridos por estas, a través, claro, de la satisfacción de los clientes. Es así, por tanto, que cada área al interior de las organizaciones debe coadyuvar desde su desempeño a resolver de la manera más eficiente esta disonancia que existe entre las complejidades del mercado y los objetivos finales de la empresa. Sin embargo, muchas veces estas áreas no son eficientes en sus procesos, reduciendo el aporte que tienen en los resultados globales y actuando contrariamente a lo que diferentes autores de gestión empresarial exponen como la característica más importante de las empresas modernas, que es “incorporar a sus procesos, elementos de gestión que les permitan evaluar sus logros o señalar falencias para aplicar los correctivos necesarios” (Mora García, 2008)

Haciendo sólo referencia al área referida a la cadena de abastecimiento, “la cual considera todos los flujos y transformación de bienes, iniciando en el aprovisionamiento de la materia prima hasta la entrega del producto al cliente final y considerando los flujos de información” (Ballou, 2004), se puede indicar, que resulta fundamental y crítica en el desarrollo de ventajas competitivas por parte de cualquier empresa que quiera fortalecer su participación en el mercado para finalmente mejorar sus niveles de rentabilidad, esto, considerando que “los costos logísticos, en promedio representan el 13,8% del Producto Interno Bruto Mundial” (CEPAL, 2014). Sin embargo, la longitud que abarca el concepto de cadena de abastecimiento es amplia y que como indica Peña et al., (2015) “es una función que establece relaciones con proveedores, relaciones interfuncionales dentro de la organización y relaciones con los clientes finales. Cada una de estas relaciones, implican diversos y complejos procesos que se pueden constituir en objeto de intervención para la mejora”, aunque se debe advertir que muchas veces se ignora la incidencia de cada proceso en el rendimiento del negocio, por lo que no se percibe la urgencia de identificar, monitorear y verificar su desempeño, o en su caso, se acaba

haciéndolo sólo en términos funcionales y no en términos de estrategia de la empresa para alcanzar su visión. Y en ese sentido, el reto principal de las empresas es saber ¿qué se debe monitorear de los procesos que se manejan en la cadena de suministro y cómo esto se traduce en acciones concretas para mejorar la eficiencia de las operaciones? El Cuadro de Mando Integral, parece entonces constituirse en una respuesta apropiada, ya que se trata de un sistema articulado e integral de medidas o métricas alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, de modo tal que se alcance un equilibrio en costos y la tan ansiada satisfacción del cliente por la que trabajan las empresas.

En consonancia a lo anterior, cabe mencionar que el presente estudio se concentra sólo en la etapa referida a la cadena de suministro que tiene contacto más directo con los consumidores finales, o lo que se conoce como cadena de distribución, y específicamente está aplicado a un caso de estudio de análisis y propuesta de intervención a la cadena de distribución de productos terminados de la empresa Integral Avícola Sofía que tiene operaciones en la ciudad de Sucre desde el año 2013 y que a la fecha ha visto incrementada su participación en el mercado local en aproximadamente un 30%.

En ese entendido, se debe hacer hincapié, tal como indica Carneiro et al (Carneiro & Sanz, 1998) que una parte fundamental de la relación con el cliente y la generación de valor de la empresa en un mercado competitivo es la red de distribución, pues cualquier producto o servicio exige, por concepto, un canal o soporte paralelos para que llegue a su consumidor. Por lo tanto, se constituye en uno de los principales activos que toda empresa debe evaluar y monitorear constantemente mediante diferentes indicadores, dado que como se dijo, su administración incide en la eficiencia operativa, el nivel de servicio, las entregas a tiempo y consiguientemente en el incremento de la satisfacción y mejora en la experiencia del cliente.

Todo lo expuesto, resulta más importante aún si se trata de una empresa que está dedicada exclusivamente a la comercialización de productos, en caso tal, las redes de distribución son entidades fundamentales para el éxito de esta, constituyéndose en entidades complejas con múltiples elementos que interactúan dinámicamente, entre ellos los niveles de servicio., la cobertura de mercado deseada, demanda actual y futura, estrategias de crecimiento en mercados y canales de venta, el número y ubicación de los puntos de

inventario actuales y potenciales, tipo y utilización del transporte, restricciones en frescura y manejo de productos, etc.

1.2 Justificación del Trabajo

Desde la perspectiva económica y de gestión empresarial toda propuesta que conduzca a una mayor eficiencia y optimización del uso de los recursos de manera general en toda entidad económica o en algún área determinada de esta, representa en sí misma un aporte significativo en los resultados globales tanto de la empresa como del sector en el que opera, y su posterior puesta en marcha se constituye en una pauta de actuación e investigación continua.

Con relación al presente caso, y dado que los costos de distribución representan un gran porcentaje de los costos totales en los que incurre una empresa, y aún más, si se considera que su principal actividad corresponde a la comercialización de productos, es elevado el impacto que tales costos pueden tener en el desempeño de los resultados globales de la empresa analizada y puede considerarse factor crítico de éxito en su gestión empresarial, así como una fuente de ventaja competitiva en su estrategia de mercado.

Es así entonces, que el presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque de optimización de los procesos del área de distribución de la Empresa Integral Avícola Sofía Sucursal Sucre bajo los criterios abordados desde la perspectiva que aporta la teoría y práctica de lo que es el Cuadro de Mando Integral, adaptando su operativización al área de distribución de la empresa Sofía en la ciudad de Sucre.

1.3 Situación problemática

La Empresa Integral Avícola Sofía Ltda. siguiendo su estrategia de expansión, inició operaciones en la ciudad de Sucre el año 2013, instalando lo que entonces se consideró como un mini centro de distribución de sus productos, que, para las primeras gestiones operativas no sobrepasaba una cantidad de 2 líneas de producto, a decir: Pollo y Embutidos que inicialmente fueron ofertados al mercado local. Ello, se traducía por consiguiente en una cartera reducida de clientes que reportaban un nivel de ventas bajo a nivel global.

En sólo 3 años, la Sucursal Sucre de la empresa Sofía, tuvo un crecimiento de más del 100 % en ventas, según datos de la empresa y para el año 2021 en promedio, ya se

registraban casi 300 clientes habituales. Este crecimiento, principalmente impulsado por la calidad de sus productos bajo el respaldo de las certificaciones obtenidas de buenas prácticas de manufactura e inocuidad alimentaria¹, estuvo acompañado de grandes desafíos en diferentes áreas críticas para la consolidación de la empresa en el mercado local. Entre ellos y como muy importante, el establecimiento de la cadena de distribución en el municipio de Sucre que en la actualidad atiende a los casi 300 clientes registrados como clientes habituales quienes realizan sus pedidos de manera constante, aunque irregular.

Actualmente, dichos clientes tienen diferentes requerimientos en cuanto a tiempos, cantidad y variedad de productos, atención de pedidos, etc., de acuerdo con el uso final que le dan al producto. Por lo que el área de distribución de la Sucursal Sucre recibe pedidos diarios en función al histórico de una demanda variable y según solicitudes que a veces no están contempladas en los pedidos semanales registrados. Esta dinámica y variabilidad en los pedidos finalmente detona los siguientes inconvenientes en el área de distribución:

- Tiempos de espera recurrente a partir del pedido del cliente.
- Variabilidad del volumen de venta por cliente.
- Recepción de productos fuera de tiempo.
- Devoluciones de productos
- Costos administrativos, logísticos y de transporte extras.
- Manejo del canal de comercialización que no optimiza el requerimiento de la demanda.

Todo lo anterior, ha conducido al registro de pérdida de clientes (ver anexo 1) ya que, como se puede deducir, el enfoque de la operación logística de distribución está centrada en la atención de los pedidos diarios, sin responder a aspectos estratégicos propios de un centro de distribución como lo es la Sucursal Sofía en la ciudad de Sucre. Esto último, consecuentemente recae en una debilidad en los procesos de monitoreo y control que permitan la evaluación del desempeño y resultados del área de acuerdo con tales aspectos

¹ La Empresa Integral Avícola Sofía Ltda. Cuenta con las certificaciones ISO 9001:2000 e ISO 22000:2005 obtenidas el 2006 y 2007 respectivamente.

estratégicos. Esto finalmente, puede llevar a prever la poca sostenibilidad en el tiempo del sistema de distribución de la empresa para soportar demandas más grandes y variables, siendo que en la actualidad y de manera más recurrente se han ido generando las ineficiencias en la distribución y la entrega de productos mencionados anteriormente.

1.3.1 Planteamiento del Problema

¿Existe una deficiente implementación de herramientas estratégicas de control y evaluación de los procesos del área de distribución de la empresa Sofía Sucursal en la ciudad de Sucre, sobre la satisfacción de sus clientes externos?

1.4 Hipótesis

Una deficiente implementación de herramientas estratégicas destinadas al control y gestión de los procesos del área de distribución inciden negativamente en la satisfacción de los clientes externos de la empresa Sofía Sucursal Sucre incurriendo en el alejamiento de estos.

1.4.1 Operacionalización de variables de hipótesis

1.4.1.1 Variable independiente

“Deficiencia en la implementación de herramientas de control y gestión de los procesos del área de distribución de la empresa Sofía Sucursal Sucre”

Cuadro 1: Conceptualización de variable independiente (y)

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Herramienta de control y gestión de los procesos	<p><i>“Metodología utilizada por los niveles directivos de la organización.</i></p> <p><i>Proporciona procesos y/o técnicas y/o información que al ser aplicados permiten ejecutar acciones que impactan la planeación, operación y control de los procesos de la</i></p>	<p>Herramientas de gestión de evaluación y control</p> <p>Cuadro de Mando Integral</p>	<p>Diagrama de Ishikawa</p> <p>Entrevista a ejecutivos de la empresa</p> <p>Entrevista a jefe operativo de la empresa</p>

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
	<i>organización.”</i> (Moreno & Ochoa, 2018)		
Área de distribución de la empresa Sofía Sucursal Sucre	La logística de distribución supone un conjunto de procesos que se siguen desde que los productos están listos en el centro de distribución hasta los sitios de consumo. Está asociado con la distribución en el campo de la entrega en el tramo relacionado con el cliente final.	Procesos estratégicos Procesos operativos Procesos de apoyo	Flujograma de procesos

Fuente: Elaboración propia

1.4.2 Variable dependiente

“Satisfacción de clientes externos”

Cuadro 2: Conceptualización de variable dependiente (x)

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Satisfacción de los clientes externos	Se entiende la satisfacción del cliente en cuanto la calidad del servicio prestado por una empresa.	Clientes de la empresa. Calidad del servicio de distribución.	Cartera de clientes de la empresa. Niveles de satisfacción (SERVQUAL)

Fuente: Elaboración propia

1.5 Objeto de la Investigación

El Cuadro de Mando Integral aplicado al proceso de la logística de distribución de productos terminados de la Empresa Integral Avícola Sofía Ltda. en la ciudad de Sucre.

1.6 Alcances del trabajo

1.6.1 Alcance Espacial

El estudio se realizó en la ciudad de Sucre en los distritos urbanos del municipio de Sucre.

1.6.2 Alcance Temporal

El tiempo considerado para la realización del estudio es de 48 meses, considerados desde la gestión 2018 hasta el primer semestre de la gestión 2022.

1.6.3 Alcance poblacional

El alcance estuvo dirigido a clientes existentes en los diferentes canales que maneja la sucursal Sucre de la empresa Integral Avícola Sofía, Actualmente la base de datos registra a aproximadamente 300 clientes regulares registrados (ver anexo 1).

1.7 Objetivos de la Investigación

1.7.1 Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral adaptado al área de distribución de la Empresa Sofía Ltda. en la ciudad de Sucre que coadyuve a la planificación de los procesos en esta área y mediante ello al incremento de la satisfacción de los clientes externos.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un diagnóstico del área de distribución actual de la empresa Sofía Ltda. en la ciudad de Sucre.
- Determinar el impacto de las ineficiencias surgidas en el proceso de distribución en la relación con el cliente externo.
- Identificar las principales áreas de mejora a través del estudio de indicadores o KPI's clave que faciliten el monitoreo de los procesos que no están siendo eficientes.

1.8 Operacionalización de los objetivos

A fin de mantener una línea de investigación consecuente con el logro de los objetivos planteados, seguidamente se presenta la operacionalización de las variables que se deben trabajar en el desarrollo del presente trabajo.

Cuadro 3; Operacionalización de las variables de los objetivos de la investigación

Objetivo específico	Variable	Dimensiones	Instrumentos de medición de la variable
Evaluar los aspectos estratégicos generales que emanan de la empresa de estudio	Fundamentos filosóficos de la empresa	Misión	Revisión de documentos
		Visión	Revisión de documentos
		Valores	Revisión de documentos
Desarrollar un diagnóstico del área de distribución actual de la empresa Sofía Ltda. en la ciudad de Sucre.	Procesos	Procesos estratégicos	Entrevista Matriz de Ishikawa
		Procesos Operativos	Entrevista Matriz de Ishikawa
		Procesos de apoyo	Entrevista Matriz de Ishikawa
Determinar el impacto de las ineficiencias en la relación con el cliente.	Satisfacción del cliente	Expectativas	Cuestionario Modelo de análisis SERVQUAL
		Percepciones	Cuestionario

Objetivo específico	Variable	Dimensiones	Instrumentos de medición de la variable
			Modelo de análisis SERVQUAL
Identificar las principales áreas de mejora a través del estudio de indicadores clave que muestran los procesos que no están siendo eficientes.	Gestión del área de distribución	Perspectivas de gestión	Cuadro de Mando Integral
		Indicadores	Guía de indicadores

Elaboración Propia

1.9 Tareas de Investigación

- Análisis y sistematización de conceptos y teorías relacionadas con la temática a abordar en la presente investigación.
- Recopilación de información interna de tipo estratégica establecida por la empresa.
- Análisis de datos e información con respecto al área de distribución física y comercialización de la Sucursal Sucre.
- Rastrillaje e identificación de las variables de información que intervienen en el desempeño del proceso de distribución de la empresa en Sucre.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y ESTADO DEL ARTE

A continuación, se presenta y caracteriza el marco teórico que sustentó el tema escogido; y para ese motivo se mencionan dos partes importantes en este capítulo.

La primera, centrada en el modelo de referencia y los conceptos importantes que intervienen en la distribución, así como en el concepto central del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica al interior de las empresas. A fin de poder dar sustento a la propuesta de optimización del proceso de distribución de la Empresa Integral Avícola Sofía Ltda. Sucursal Sucre a través de dicha herramienta.

En cuanto a la segunda, en esta se estableció un pormenorizado estado del arte en función de los artículos, los autores, y las instituciones que han planteado el tema objeto de estudio desde diferentes perspectivas. Dicho análisis, da pie para llegar a las conclusiones más relevantes del tema abordado, y de qué manera articular los resultados del presente trabajo investigativo dentro de este marco.

2.1 Marco teórico – referencial

2.1.1 La distribución en la logística de la empresa

Para iniciar el despliegue de conceptos que abordan de manera específica el tema central de la presente investigación, es importante señalar las diferencias teórico-prácticas de la logística y la distribución física, que, si bien una forma parte de la otra, su separación es la base de este trabajo de investigación. En ese sentido, se toma en cuenta lo que Kotler P. (2003) indica: Logística se refiere a las “Tareas necesarias para planificar, implementar y controlar el flujo físico de materiales, productos terminados e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo para satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable.” Es así entonces que cuando se habla de logística se hace referencia a todas aquellas actividades que se desarrollarán en la empresa para administrar eficientemente sus flujos de materias primas, productos en proceso, así como los productos terminados destinados a la distribución mediante una programación y rutas idóneas, en el menor tiempo posible. La logística debe, también, manejar el inventario, establecer los insumos y materiales necesarios, además de llevar un control de cada materia prima, componente, producto terminado o en proceso, y equipo, lo que llevará a

determinar la cantidad de artículos que se tienen, en qué lugar se encuentran y quién es responsable de éstos.

Franklin B. Enrique (2010) incorpora en su propuesta conceptual la base estratégica de la logística que la define como “el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al punto de consumo” de modo que, haciendo un uso eficiente de los recursos, los productos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento justo para atender la demanda.

Por lo anterior, se puede indicar que la logística no puede concebirse como una actividad separada, sino más bien como un sistema o proceso global de generación de valor para el cliente y por tanto fuente de ventaja competitiva. Entonces, siendo un sistema, su análisis y comprensión pueden realizarse a partir de sus componentes que son (Kotler, 2003):

Logística de Abastecimiento

Referido a funciones relacionadas con “compras, recepción, almacenamiento y administración de inventarios, e incluye actividades relacionadas con la selección, registro y seguimiento de los proveedores”.

Logística de Planta

“Actividades de mantenimiento y los servicios de planta (suministros de agua, luz, combustibles, etc.), como así también la seguridad industrial y cuidado del medio ambiente.”

Logística de Distribución

“Que comprende las actividades de expedición y distribución de los productos terminados a los distintos mercados”. (Kotler, 2003)

A continuación, la recopilación bibliográfica se centrará en el despliegue del concepto de distribución.

2.1.2 Distribución física

Definido como “el conjunto de actividades que permiten el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo.” (Diez de Castro, 2004). Se puede añadir además que es un proceso clave en la cadena de suministro

ya que es el primer momento en el que el cliente ve el producto y mantiene un contacto directo con el personal de la empresa (le da igual que el transportista sea propio o subcontratado, siempre será la cara visible de la empresa ante el cliente) (De la Arada, 2012)

Esta función específica “incluye las actividades de la empresa que pone el producto a disposición de los consumidores meta.” (Kotler, P. et al, 2003)

2.1.2.1 Costos de la distribución física

Uno de los aspectos más críticos de la distribución física es la determinación de sus costos, ya que estos varían según el producto, su ubicación tanto de despacho como de entrega, los tiempos de tránsito, entre otros. Por sus características, un producto pequeño, grande, perecedero, no perecedero, sólido, gaseoso, o líquido. Tendrá diferentes exigencias y particularidades en su distribución.

2.1.2.2 Objetivo de la distribución física

De manera fundamental la distribución comercial tiene como objetivo el traslado de los productos desde el lugar de su almacenamiento hasta el lugar en que se los necesite, durante este trayecto, el producto debe ser manejado con las correctas condiciones de uso, entregado en los tiempos más óptimos y con alta calidad en el servicio.

Sin embargo, se debe enfatizar nuevamente que el costo de distribución, de manera general, significa para las empresas, el costo más elevado del valor del producto.

“Casi todas las empresas tratan de fijar su nivel de servicio al costo mínimo, es decir, diseñan estrategias tales como el almacenamiento, el procesamiento de pedidos, el transporte, manejo de inventarios y administración de materiales, de la manera más eficiente, para lograr que el producto llegue a los consumidores a un precio óptimo.” (Aguilar & Artola, 2017)

En cuanto a su importancia, se puede destacar que “la distribución física abarca las actividades desde la función del transporte, el nexo con la producción, almacenamiento, de los servicios, y del financiamiento” (Carneiro & Sanz, 1998).

“El transporte es el que traslada el producto terminado de la fábrica, a los puntos de venta.”

La regulación de la producción se ocupa de fraccionar la producción, con lo cual se logran lotes de venta, ya que cada canal de distribución necesita diferentes cantidades, según sus necesidades.

La función del almacenamiento se centra en disponer, en cualquier momento, de los productos necesarios para satisfacer una demanda.

La función de los servicios consiste en vincular con la correcta promoción de los productos, a la asesoría ofrecida a los clientes, la negociación de la venta y el proceso de entregas a domicilio.

La función del financiamiento tiene que ver con la negociación de la forma de pago por medio de créditos.” (Kotler, 2003)

En definitiva, la teoría reafirma el plus que la distribución suscita en los resultados de marketing de las empresas. De manera particular, son los siguientes aspectos los que inciden en lo mencionado:

- a. Mejora del servicio al cliente. Dado que el fin es proporcionar a los clientes un excelente servicio en la entrega de los productos, es el proceso de distribución física el directo responsable de este cometido.
- b. Reducir los costos de distribución. Esto se logra mediante el control y monitoreo constante de las actividades que componen el sistema de distribución.
- c. Generar volúmenes adicionales de venta. A través de una entrega eficiente, disminuyendo errores en tiempos de entrega.
- d. Crear utilidad de tiempo y lugar en la producción y consumo. Muchos son los beneficios de la distribución física en cuanto al manejo de la producción, a fin de evitar mermas, pérdida de productos en casos de demanda baja.
- e. Estabilizar precios. De acuerdo con la gestión de los diferentes procesos incluidos en la distribución, tales como, instalaciones, inventarios, transporte, personal, etc., se pueden optimizar los precios finales de los productos.
- f. Determinar la selección de los canales de distribución y la ubicación de los intermediarios: La práctica de una distribución física óptima implica la determinación de los canales, sus características, cantidad, ubicación, en función de ofrecer un mejor servicio a los consumidores.

- g. Utilizar la administración de tráfico para asegurar costos bajos. Para ello, se analizan y establecen rutas adecuadas que generen menores tiempos y costos.

2.1.2.3 Canales de Distribución

Por definición un “Canal de marketing. también llamado canal de distribución, es el conjunto de organizaciones independientes que participan el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial.” (Kotler, 2003)

Se puede también mencionar la propuesta de Stern y Louis, “Los canales de comercialización pueden ser considerados como conjuntos de organizaciones interdependientes que intervienen en el proceso por el cual un producto o servicio está disponible para el consumo.” (Stern, El Ansary, Cughlan, & Cruz, 1998)

De sus funciones, los diferentes autores (Ballou, 2004) (Kotler, 2003) (Diez de Castro, 2004) (Kerim, 2015) convergen algunos puntos clave que hacen la naturaleza de un canal de distribución y que de manera primaria es ejecutada por los miembros del canal a fin de satisfacer la demanda de los consumidores finales sean de consumo o industriales. Tales funciones, son:

- Información: Útil para la planeación del intercambio de bienes y servicios. La información se la obtiene a través de investigaciones de mercado, la aplicación de servicios de inteligencia de marketing y otros.
- Promoción: Comunicación de la propuesta de valor de la empresa
- Contacto: Búsqueda de compradores para los productos o servicios.
- Negociar: Permite la posibilidad de una oferta personalizada a todos los clientes.
- Distribución: Referido al transporte, y manejo de los productos hasta el cliente final.

Por lo apuntado anteriormente, se puede deducir la importancia que tiene un canal de distribución, entre otros, por el beneficio que se ofrece a los consumidores en cuanto al ahorro tiempo, considerando las distancias que actualmente implica recorrer para satisfacer necesidades mediante la adquisición de un producto o servicio.

En ese sentido, existen diferentes tipos de canales de distribución de acuerdo con los fines de la adquisición del producto o la naturaleza de este, a decir: canales de distribución de

consumo, canales de distribución industriales, o los canales de servicios. Sin embargo, para el presente trabajo y de acuerdo con el objeto de estudio, se analizará lo concerniente a los canales de bienes de consumo.

2.1.2.3.1 Canales de bienes consumo

Con el propósito de hacer llegar los productos al consumidor las empresas y organizaciones utilizan diferentes niveles de intermediarios, escogidos según distintas variables para que dicha elección resulte en una ventaja en la comercialización. Será entonces importante distinguir que entre mayor sea el número de niveles empleados para la intermediación, mayor será el precio de los productos aspecto que puede afectar al precio para el consumidor final.

- Canal 1er nivel: Fabricante-consumidor

Conocido también como canal directo. Esto se da cuando los fabricantes realizan la venta directa a los consumidores, por tanto, no se cuenta con ningún nivel de intermediarios, uno de los ejemplos más actuales sería la venta por medio de la página web del productor.

- Canal 2do nivel: Productores–minoristas o detallista-consumidores

En este caso, la empresa añade a otros actores a su sistema de distribución. Estos son conocidos como detallistas o minoristas, quienes tienen una relación directa con los clientes finales para el traspaso de los productos.

- Canal 3er nivel: Productores-mayoristas-minoristas o detallistas–consumidores

En este nivel se añaden al sistema de distribución otro tipo de participantes, estos son conocidos como mayoristas o distribuidores. Si papel fundamental se enfoca en atender a los minoristas detallistas. Este tipo de canal, es mayormente empleado por los fabricantes de productos de consumo masivo o del área de medicamentos, etc.

Existen además de los mencionados, canales más largos en los que intervienen otro tipo de actores y niveles de intermediarios que no serán mencionados, dadas las características del trabajo acá presentado.

2.1.2.4 Optimización de los procesos y operaciones de distribución

Si bien, el concepto de optimización es atribuible a todas las áreas de la empresa, es muy relevante en lo que respecta a las operaciones de distribución. Las razones de ello, se fundamenta principalmente en:

- La distribución está relacionada con la satisfacción del cliente (De la Arada, 2012), (Kotler, 2003).
- Tiene un impacto alto en los costos finales de los productos. (Carneiro & Sanz, 1998)

Para mejorar el rendimiento del sistema de distribución es importante incorporar evaluaciones, que implica el fortalecimiento de una cultura de medición y evaluación numérica de los objetivos de la organización, por lo tanto, es necesario conocer la misión, visión y los aspectos más esenciales del funcionamiento del negocio.

Durante el proceso, cada actividad se debe nutrir de la visión de la empresa. Para ello, tales actividades deben actuar en interrelación, sujetas a estándares establecidos en función de la visión y en la provisión automática de información sobre el desempeño al interior de cada área, para controlar los procesos de la empresa de manera global.

La medición de los procesos, finalmente debe considerar los siguientes elementos, tal como indica (Ortiz, 2014):

- *Identificar el proceso de distribución a medir.*
- *Conceptualizar cada paso del proceso.*
- *Definir el concepto de indicador.*
- *Recolectar información que tenga que ver con el proceso.*
- *Cuantificar y medir las variables.*
- *Establecer el indicador a controlar.*
- *Comparar con el indicador de competencia interna*
- *Seguir y retroalimentar las mediciones periódicamente*
- *Mejorar continuamente los indicadores*

2.1.3 La empresa como centro de distribución

En el presente trabajo, se debe considerar la importancia del concepto del tipo de empresa que es Sofía Sucursal Sucre y cómo está relacionada con el objeto de estudio.

2.1.3.1 ¿Qué es un Centro de Distribución?

Un centro de distribución forma parte de la estrategia de la cadena de distribución de las empresas y como apunta Saldarriaga (Saldarriaga, 2019) “los centros de distribución son lugares de almacenamiento de mercancías y tratamiento de pedidos”. Según este autor, existen algunos aspectos fundamentales que atañen a la gestión actual de los centros de distribución como la tecnología que se debe manejar, ya que se la principal tarea es la de ejecutar pedidos con la mayor eficiencia posible. Por otro lado, está el hecho de que estos centros son esenciales para la prestación de servicios a los clientes, “tan importante como la fabricación del producto mismo” (Saldarriaga, 2019)

Siguiendo la línea planteada en el punto anterior, los centros de distribución deben también gestionarse para lograr su optimización. Para Saldarriaga (Saldarriaga, 2019) todo centro de distribución debe gestionarse con base en dos premisas: la primera, evitar movimientos de mercancía innecesarios; y la segunda, aumentar la productividad en el área.

Este autor, propone que para mejorar la productividad u optimizar los procesos de los centros de distribución, se debe procurar las siguientes acciones:

- Diagnosticar y planificar las operaciones del centro de distribución.
- Gestionar la complejidad de las operaciones.
- Pronosticar las labores
- Definir perfiles de tareas y evaluarlos de manera sistemática.
- Controlar lo que no parece evidente.
- Distribuir más, almacenar menos.
- Elaborar un indicador de control de las operaciones.

Por lo anterior, es evidente la importancia de las evaluaciones a través de indicadores en la optimización de los procesos. Y a fin de establecer una combinación adecuada de indicadores como componentes esenciales de cualquier sistema de control de un área, se demanda a priori el conocimiento de los procesos que se desarrollan en esta.

Dicho eso, a continuación, se revisarán algunos aportes teórico – prácticos con relación al diagnóstico de procesos.

2.1.4 Modelos de Diagnóstico de Procesos

De una manera amplia, el diagnóstico organizacional, se define, según Cantos (2017), como una herramienta de análisis situacional que tiene como propósito brindar información útil para un correcto proceso de toma de decisiones. Y en pro de un mejor análisis, debe considerarse un proceso como “una ruta lógica o secuencia para la transformación de unos insumos en un propósito u objetivo propuesto”. Las empresas, entonces, en vista de tal objetivo, organizan sus actividades de manera sistemática y ordenada, reconociendo puntualmente cada operación independientemente de quién o quiénes sean las personas encargadas de su ejecución. Esta manera de producir resultados esperados se da por etapas, que pueden ser analizadas en principio se deben hallar falencias, para luego plantear oportunidades de mejora y describir problemas presentados, lo que finalmente coadyuvará a generar acciones de mejora (Castro & Rodríguez, 2017).

El enfoque presentado concuerda con lo planteado en el modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO), del grupo de investigación G3Pymes de la Universidad EAN, que postula que las pequeñas y medianas empresas pueden transformarse en organizaciones importantes, de acuerdo con el análisis situacional desarrollado de los diferentes aspectos organizacionales y el planteamiento de rutas de cambio, Pérez et al. (2012). Este modelo MMGO analiza como procesos dentro de la empresa a diferentes elementos, como los procesos de direccionamiento estratégico, gestión de mercados, entorno económico, gestión humana, innovación y conocimiento, así como los de gestión logística y de producción, responsabilidad social, asociatividad y gestión ambiental (idem).

“Se debe enfatizar que en este ámbito existen diversas herramientas de diagnóstico organizacional y empresarial que se fundamentan en principalmente en concepciones de tipo teórico y que han sido aplicadas con éxito en grandes y pequeñas empresas, integrando enfoques de tipo estratégico como aspecto característico que deben seguir tales herramientas”, indica Ramírez. De la misma forma, se encuentran otras como la propuesta de Leyva et al (2010) que han se han centrado en enfoques logísticos, de control de calidad, gestión de procesos, gestión de la calidad, que es necesario integrar al enfoque estratégico para el diagnóstico, apoyado, desde luego en el desarrollo de herramientas informáticas.

De lo anterior, se estableció la definición teórica del modelo de diagnóstico que permitirá desarrollar un análisis del área de distribución de la empresa, partiendo de un análisis interno de la organización para determinar la situación de sus procesos. Este modelo teórico se concibe como una herramienta de gestión que adopta el enfoque de Gestión de Calidad ISO 9001 en el que se tienen procesos estratégicos como aquellos que ofrecen garantía para la óptima planeación, control y mejoramiento del área, procesos misionales u operativos referido sólo al área en cuestión. Finalmente, se toman en cuenta a lo que se denomina como procesos de apoyo, que representan la base para que los procesos misionales y estratégicos puedan ejecutarse. Para ello, se tomó en cuenta el modelo sugerido por Medina et al. (Medina Cruz, Quintana Fuentes, & Olaya Cruz, 2020)

Cuadro 4: Estructura del modelo teórico de diagnóstico organizacional

Macroprocesos	Procesos	Subprocesos
Estratégicos	Diagnóstico, medición y mejoramiento organizacional (DMMO) o planeación y control	Planeación estratégica
		Sistemas de Gestión (SIG)
		Evaluación y mejoramiento continuo
De Operación	Gestión de compras y proveedores	Compras
		Selección y evaluación de proveedores
	Gestión de inventarios	Control del inventario (materia prima, producto en proceso y terminado)
		Almacenamiento (materia prima, producto en proceso y terminado)
	Gestión de la producción e innovación	Planeación y control de la producción
		Diseño, innovación y producto

Macroprocesos	Procesos	Subprocesos
	Ventas y Marketing	Distribución y ventas
		Servicio al cliente y posventa
Apoyo	Mantenimiento	Soporte tecnológico
		Mantenimiento y equipo
	Administración financiera	Gestión contable
		Gestión financiera
	Gestión de talento humano	Selección y contratación de personal
		Liquidación y pago de la nómina
		Desarrollo humano
	Control de calidad	Control de la materia prima
		Control de producto en proceso
		Control de producto terminado

Fuente: Medina et al (Medina Cruz, Quintana Fuentes, & Olaya Cruz, 2020)

Como se puede constatar por lo ya expuesto, la optimización de los sistemas y procesos se basará entonces en aspectos clave de gestión. En tal sentido se consideran diferentes opciones teóricas en cuanto a la administración o gestión de los procesos al interior de una empresa. Entre las propuestas más recientes se encuentran la denominada Arquitectura Empresarial que se constituye en una brújula para las distintas áreas de una empresa, siendo el factor tecnológico el elemento prominente en el entendido de contar con la información requerida para que los procesos sean gestionados en función de los objetivos estratégicos de la organización en su conjunto. La Arquitectura Empresarial, presenta una concepción integradora del negocio que permite la valoración y gestión de

sus partes o los diferentes dominios de arquitectura, principalmente a través de las tecnologías de información disponibles (Gonzales Gonzales, Leal Rodríguez, Martínez Caballero, & Morales Fonte, 2019).

Por otro lado, también se considera la Minería de Procesos una práctica reciente dentro de la gestión de los procesos, que consiste “en un conjunto de técnicas que permiten descubrir, monitorear y mejorar los procesos reales, a través de la extracción de conocimiento de los registros de eventos, ampliamente disponibles en los actuales sistemas de información” (Aguirre, 2015). La Minería de procesos, se sustenta en el recojo de información sobre eventos que tengan un inicio y un fin, actividades claras y específicas del proceso y medidor de tiempos de su realización.

Si bien esta herramienta de gestión es útil, su versatilidad se limita por la tecnología que se aplica a todos los sistemas de la empresa.

Otra propuesta con relación a la gestión de procesos y su optimización, la hace Medina et al, (2019). En su artículo “Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo” estos autores exponen que es difícil lograr “de una vez la mejora y transformación de la organización” (idem), sin embargo, sí puede lograrse un cambio a través de la gestión de sus procesos. En ese sentido proponen el modelo DIANA que se expresa mediante el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Procedimiento para la gestión de procesos DIANA

FASE I Organización	1.1. Planificación del proyecto
	1.2. Formación del equipo de trabajo
FASE II Determinación de los procesos para la mejora	2.1. Obtención del listado de los procesos de la organización y su clasificación
	2.2. Construcción del mapa de procesos.
	2.3. Selección de criterios para la determinación de los procesos a mejorar.
	2.4. Selección de los procesos relevantes
	2.5. Selección de los procesos DIANA
FASE III Representación del proceso	3.1. Determinación del equipo de mejora del proceso
	3.2. Definición del proceso
	3.3. Definición del propietario del proceso
	3.4. Definición de los objetivos y políticas del proceso
	3.5. Representación general del proceso

	3.6. Competencias distintivas, riesgos y otras informaciones a modo de recomendación
	3.7. Representación de los resultados en la Ficha de proceso
	3.8. Selección de los indicadores
Fase IV: Mejora del proceso	4.1 Detectar oportunidades de mejora
	4.2. Mejora y posicionamiento de los procesos
	4.3. Análisis de las competencias distintivas y despliegue de la estrategia del área de “operaciones”
	4.4. Evaluar el alineamiento estratégico
	4.5. Balance de las actividades de mejora, establecer prioridades y garantizar recursos
FASE V Seguimiento y Control	5.1. Implantación, seguimiento y control

Fuente: (Medina, Nogueira, Hernández, & Comas, 2019)

Si bien, la metodología DIANA, aborda la gestión de procesos de manera integral, incorporando elementos innovadores para la optimización de los procesos, esta metodología, es mejor ser abordada de manera práctica y con el consenso, o la generación de acuerdos de los equipos a cargo de los procesos identificados bajos esta metodología, lo que implicaría un trabajo participativo con los correspondientes tiempos y recursos que eso implica.

Finalmente, como se conoce en el ámbito de la administración, una de las herramientas estratégicas de gestión más empleadas y versátiles por su sencillez, practicidad y también integralidad, es el denominado Cuadro de Mando Integral, por ello, y siendo la herramienta de gestión empleada en el mando central de la empresa, enseguida se incorpora el concepto y las implicancias de dicha herramienta, por considerarse pertinente y conveniente para la optimización de los procesos en el área de distribución.

2.1.5 Cuadro de Mando Integral

Es necesario, después de lo argumentado líneas más arriba reconocer el concepto que involucra el Cuadro de Mando Integral, por ello, a continuación, se revisará su concepto de manera profunda en cuanto a su aplicación en áreas específicas de la empresa.

Según Kaplan (Kaplan & Norton, 2002)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el

nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

Por consiguiente, el CMI es concebido como una metodología que permite implementar la misión, la visión, la estrategia y los objetivos e indicadores en una empresa, esto, a partir de la perspectiva de clientes, procesos internos, crecimiento empresarial y aprendizaje. Además de utilizarse como herramienta adicional para el mejoramiento de procesos a partir de la gestión de la calidad, está la Norma ISO 9001 de 2015 (Lizarzaburu Bolaños, 2016). Esta norma es relevante, ya que las empresas de hoy requieren enfocar sus esfuerzos para conseguir ventajas competitivas en el mercado tal como indican Castro et al. (2017)

Esta poderosa herramienta gerencial cuya base conceptual fue publicada en la revista Harvard Business Review en su primer número² es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes de la época acostumbran a evaluar su desempeño.

A la luz de la teoría, de manera general las organizaciones deben contar con un mayor nivel de información, oportuna y veraz en pro de una mejora continua en la toma de decisiones, por lo que precisan un instrumento que cumpla con este propósito.

Con esa base, el Cuadro de Mando Integral (CMI) representa más que una herramienta que se utiliza para medir factores financieros, sino que establece la medición de factores no financieros como característica esencial, de acuerdo con el propósito con el cual fue creado. Es una herramienta de gestión que se adapta debidamente a las condiciones y circunstancias específicas de cada empresa, ya sea esta productora de bienes o de prestación de servicios y además aplicable al estado del entorno histórico, al lugar geográfico o al sistema económico social que la esté conteniendo. A manera de comprender esta herramienta en el desarrollo del presente trabajo, se tiene el CMI global de la Empresa Avícola Integral Sofia Ltda.

² Kaplan Robert S. y Norton David P. Harvard Business Review, Poniendo el Balanced en acción, diciembre de 2011 p. 7-15

Cuadro 5: Ejemplo de Cuadro de Mando Integral Global

PERSPECTIVA	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Indicador</i>	Tipo de Indicador
Financiera	Lograr Resultados Financieros Positivos y Sustentables	Índice de Utilidad Neta	Economía
Clientes	Mejorar la imagen de la compañía	Índice de aprobación de marca	Calidad
	Satisfacer expectativas del cliente	Índice de satisfacción del cliente	Calidad
Procesos internos	Garantizar la gestión de la innovación orientada al cliente	Índice de satisfacción del cliente	Calidad
	Lograr el lanzamiento de la eficiencia de gestión	Índice de eficiencia anual	Eficiencia
	Desarrolla la organización de concesionarios en una mayor orientación al servicio	Incremento de concesionarios	Eficacia
	Crear y gestionar una estrategia robusta de volumen de producción para responder a la volatilidad	Volumen de producción anual	Eficacia
	Incrementar la eficiencia de procesos directos	Índice de eficiencia directa	Eficiencia
	Aumentar la eficiencia de procesos indirectos	Índice de eficiencia indirecta	Eficiencia
Potencial y crecimiento	Desarrollar una cartera de Productos atractiva e innovadora	Índice de satisfacción del cliente	Calidad
	Convertirnos en referente del sector para las autoridades y las entidades representativas	Índice de aprobación de marca	Calidad
	Lograr una cultura de desempeño	Índice de eficiencia anual	Eficiencia
	Desarrollar sostenibilidad como principio de gestión	Índice de recuperación de inversión vs utilidad	Eficacia

Fuente: Elaboración propia basado en (Martínez Pedros & Artemio) y empresa Sofía

Como se resalta, el CMI es un enfoque de diferentes dimensiones para medir el rendimiento de un ente empresarial, corporativo o institucional, donde el desempeño organizacional es visto desde cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento. Ahora bien, si son suficientes o no estas cuatro perspectivas, dependerá de la naturaleza de la empresa, las condiciones internas y las unidades estratégicas de negocio, entre otras.

Este conjunto de perspectivas, coadyuvan a mantener un equilibrio entre objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los lineamientos de desempeño de esos resultados, y entre medidas de objetivos difíciles y medidas de objetivos más fácilmente alcanzables a lo largo del tiempo.

El desarrollo del CMI, siempre se centra e inicia con la estrategia de la organización, la cual es traducida mediante un conjunto de indicadores que se pueden gestionar y que están en el mismo centro de los procesos de la empresa. Este refleja los indicadores críticos, este diagnóstico ayuda a precisar las acciones correctivas necesarias que se deben emprender y se deducen de la misma realización del CMI.

La tarea de definir estrategias es un implícito dentro de la concepción empresarial, y es menester de los directivos de cada empresa emprender esta tarea en función de una mayor generación de valor. Si bien, es evidente que poseer un buen sistema de información, facilita la definición de estrategias y la correcta toma de decisiones, aun así, no siempre es fácil convertir tales estrategias en objetivos y a acciones concretas. Por lo que como indica Martínez et al (Martínez Pedros & Artemio) siendo que la definición de la estrategia es una tarea habitual en las empresas, lo complejo es la “capacidad para ejecutarla”

En ese entendido, existen dos desafíos adicionales, por un lado, alinear o relacionar las acciones coordinadas de las distintas áreas con la estrategia definida desde la alta dirección, y por el otro, que todos los integrantes tengan una visión unificada y sepan qué es lo que tienen que hacer para estar de acuerdo con estas directivas. En ese sentido, El CMI, no va a indicar cuáles son las estrategias por definir, si no que sugiere un método para poder analizar cómo cada decisión se va encadenando con el resto, y a la par indica la manera de poder hacer un seguimiento de estas, y de esta manera realimentar el proceso para realizar los ajustes que sean necesarios cuando las cosas no van bien.

El CMI desenvuelve la misión, visión y la estrategia, en objetivos, indicadores, metas e iniciativas organizados en cuatro perspectivas alineadas entre sí por relaciones causa efecto; las cuatro perspectivas son:

2.1.5.1 Las cuatro perspectivas en el CMI

2.1.5.1.1 Financiera

De acuerdo con (Gan & Triginé, 2013) la perspectiva financiera se desarrolla en función de la maximización de los beneficios de la empresa y dentro de los objetivos más importantes, está el de asegurar fondos continuos para el correcto desempeño de la empresa por parte de sus directivos. Esta perspectiva se sustenta en la perspectiva cliente.

2.1.5.1.2 Clientes y mercado

Dado una mayor y constante competitividad en el mercado, la perspectiva clientes se centra en la oferta de valor que la empresa ofrece y que perciben los clientes. Por lo tanto, el buen servicio al cliente se constituye en el fundamento para permanecer, competir y diferenciarse. Los clientes son la razón de ser de la compañía y uno de sus activos más importantes. Por lo tanto, es menester de las empresas conocerlos en profundidad, de modo que se conozca cómo perciben a la compañía y cómo esa percepción se proyectará en el terreno de lo financiero.

2.1.5.1.3 Procesos internos

Como se observó anteriormente, las empresas tienen procesos que les ayuden al logro de un objetivo final, que significa la transformación productiva. Su revisión ayuda a definir cuáles son los procesos internos en los que la empresa debe mejorar y sobresalir para alcanzar los objetivos propuestos. Esta perspectiva está relacionada con las operaciones, la flexibilidad de las mismas, la calidad, los tiempos de producción, los costos.

2.1.5.1.4 Aprendizaje y Desarrollo

Referido a la manera en la que la empresa debe desempeñarse para continuar creando valor en el futuro, desarrollar nuevos productos e innovar continuamente. Se incluye la capacitación de los empleados, el clima y la cultura organizacionales.

Para controlar el desenvolvimiento de estas perspectivas, es importante que los objetivos del mapa estratégico estén enfocados en cumplir las estrategias competitivas y de

crecimiento, y que todas estas metas estén completamente alineadas al plan estratégico que busca desarrollar la compañía.

En este proceso, la estrategia de la empresa significa la forma en que la organización debe buscar alcanzar su visión y su misión y debe traducirse en un conjunto de metas y objetivos que involucren tanto a trabajadores como recursos y procesos, que permitan alcanzar una posición competitiva única, con una propuesta de valor y actividad.

Una de las ventajas procedentes del uso del CMI, es la posibilidad de hacer conocer de manera sencilla a cada persona el papel que desarrolla dentro del mapa estratégico, con lo que se logra un mayor compromiso con las metas permitiendo que todos los recursos de la organización se alineen en torno a la dirección estratégica.

El conjunto de perspectivas que el CMI plantea, ofrece un equilibrio entre las diferentes visiones de la dirección. Ocasionando que exista una concatenación entre las diferentes acciones planteadas en función de cada perspectiva, afectándose y siendo afectadas por las acciones tomadas en el desarrollo de las demás perspectivas.

En resumen, se determina que la implementación de un CMI será guiada por el siguiente proceso:

- a. Identificar las causas que generan la realización del CMI
- b. Conocer los objetivos de área.
- c. Realizar análisis de la evolución del área.
- d. Definir de perspectivas del CMI.
- e. Diseñar el Mapa Estratégico.
- f. Establecer los indicadores a implementar.
- g. Presentar el Modelo cuadro de Mando Integral,
- h. Realizar Mediciones de prueba.

2.1.6 Indicadores en el proceso de distribución

Realizar evaluación y seguimiento de cada uno de ejes de engranaje en cualquier sistema de generación de dinero es una obligación. Los recursos físicos, materiales, intelectuales y de conocimiento deben ser medidos y evaluados debido a que cada uno de ellos está puesto en un lugar específico para generar el mayor desempeño, de esta manera genera el beneficio esperado por el inversionista.

La gestión de la distribución física o comercial no debe ser la excepción cada uno de los recursos tales como inventarios, flota de transporte, sistemas de información y las personas que la integran deben aportar el resultado esperado optimizando su funcionalidad con el fin de aportar los menores costos posibles y así el aumento de la rentabilidad. La manera de comprobar si cada uno de estos elementos está aportando lo esperado es emprender las mediciones correspondientes, de esta forma se puede comparar el resultado de un periodo con lo esperado en este mismo periodo.

Como ya se ha dicho, las actividades más relevantes en los sistemas logísticos deben medirse con el fin de evaluar su resultado. En el corto plazo estas evaluaciones ayudan a realizar acciones correctivas que le ayuden a logro de los objetivos.

“Los indicadores de gestión son una herramienta importante en el mejoramiento de procesos ya que están relacionados con la posibilidad de adelantarse a la ocurrencia de las dificultades, identificar las oportunidades de mejoramiento y entender los bajos rendimientos”, (Mora García, 2008). Este autor, haciendo referencia a la gestión logística que bien puede considerarse para el tramo correspondiente a la distribución física., menciona que:

“Los indicadores logísticos, son relaciones datos numéricos y cuantitativos, aplicados a la gestión logística que permite evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso. Incluyen los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y los flujos de información entre los socios de negocios”

Los resultados obtenidos en cada una de estas mediciones deben permitir la toma de decisiones a tiempo que me permitan mejorar o mantener las acciones realizadas en el momento de la medición. También ayudan a tomar correctivos para que el resultado final de un periodo determinado pueda ser modificado positivamente.

De esta manera la evolución del proceso de distribución contribuirá de manera positiva a la gestión global de la compañía, además de coadyuvar a la realización de la Misión, Visión y los objetivos estratégicos de la compañía.

2.1.7 Indicadores en el proceso de distribución

También Mora García (2008) define algunos objetivos de los indicadores logísticos, que, para fines de este trabajo, sólo se considerarán los objetivos específicos a la logística de distribución, entre ellos están los siguientes:

- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.

Dado entonces que los resultados del área de distribución están relacionados con la percepción del servicio recibido por parte de los clientes externos, tal como indica este autor (Mora García, 2008) p. 17, dichos resultados, se deben ir evaluando en la medida del tiempo con el fin de analizar si se está cumpliendo con las expectativas del cliente de manera objetiva y no con percepciones incorrectas.

La selección de indicadores es una importante tarea que debe ser motivada por los responsables de las actividades involucradas, ellos ayudarán a que estos sean más efectivos. Por ello, se expone un esquema de implantación de indicadores logísticos (Mora García, 2008), los mismos que se detallan a continuación:

- Identificar el proceso logístico a medir.
- Conceptualizar cada paso del proceso
- Definir el objetivo del indicador y cada variable a medir.
- Recolectar información inherente al proceso.
- Cuantificar y medir las variables.
- Establecer el indicador a controlar.
- Seguir y retroalimentar las mediciones periódicamente.
- Mejorar continuamente el indicador.
- Proyección y benchmarking externos.

La metodología, entonces, que ayudará a implementar el sistema de indicadores tendrá en cuenta los elementos asociados con un indicador, para permitir una adecuada retroalimentación, y además presentar información clara y complementarse con otras

herramientas de gestión que ayuden a analizar causas y a establecer puntos de mejora para sustentar así la decisión a tomar. Los indicadores de gestión deben tener en cuenta los siguientes elementos tal como indica (Mora García, 2008):

- Objetivo. Muestra la mejora buscada, hace evidente el reto.
- Definición. Debe ser simple y clara, e incluir además sólo una característica.
- Responsabilidad. Indica el área dueña del indicador.
- Recursos. De personal, instrumentos, informáticos, entre otros.
- Periodicidad. Debe ser la suficiente para informar sobre la gestión.
- Comportamiento esperado
- Área a la cual es entregado el indicador
- Fuente de información
- Forma de calcular.

Los Indicadores de desempeño son medidas de rendimiento cuantificables aplicados a la en este caso a la gestión de distribución de la empresa que permiten evaluar su desempeño y el resultado en cada proceso de recepción de pedidos, despachos, transporte, entregas, facturación y flujos de información entre las partes de la cadena de distribución. Es indispensable que se desarrolle habilidades alrededor del manejo de los indicadores de gestión, con el fin de poder utilizar la información resultante de manera oportuna, esto para la correspondiente toma de decisiones.

2.1.7.1 Características por considerar para los indicadores

Los indicadores deben estar intrínsecamente conectados con la misión, visión, estrategia de la empresa y factores de competitividad de la organización.

Se constituyen en una herramienta para el logro de resultados, dado que están diseñados para monitorear los esfuerzos y resultados de cada esfuerzo.

Cada indicador debe ser significativo y enfocado hacia la acción, de modo tal que los responsables de cada proceso puedan mejorar el resultado de los indicadores mediante su trabajo.

Deben ser coherentes con la visión y la perspectiva a la que responden y comparables en el tiempo, en la medida de lo posible deben ser estándar para permitir evaluaciones comparativas (benchmarking) entre diversas organizaciones.

2.1.7.2 Incidencia de los indicadores en los procesos de mejora continua

El éxito de un proceso de mejora continua depende en gran medida de la solidez de su proceso de retroalimentación, es decir, la capacidad de ajustar lo necesario en marcha. Para ello es necesario contrastar los resultados proyectados con el actual progreso.

El proceso de retroalimentación en un proceso de mejora continua que se genera desde la función de control y verificación, función que se divide en las siguientes acciones:

- Establecer estándares de desempeño.
- Realizar el seguimiento del proceso actual.
- Cotejar los resultados con los estándares establecidos.

Si existen variaciones, es necesario determinar las causas y efectuar las acciones correctivas.

Se puede indicar que la operativización teórica sobre los indicadores en el área de distribución que más se acerca a la realidad es la definición de los indicadores KPI en inglés Key Performance Indicators, que son un fruto del desarrollo de la teoría de la administración y la práctica gerencial, que tienen como ámbito de acción las áreas de la logística consideradas claves del negocio.

Estos Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, centrándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo.

Estos tienen como fin medir el nivel de servicio, realizar un diagnóstico de la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos, motivar los equipos responsables del cumplimiento de los objetivos reflejados en el KPI, progresar constantemente.

Entre los KPI's más relevantes para la logística de distribución se tienen:

- a. Indicadores de financieros y operativos: que miden el valor monetario de servir a los clientes y planear, administrar, distribuir y almacenar el inventario con destino a los clientes. Entre los más importantes se tienen los indicadores que miden los costos operacionales.
- b. Indicadores de tiempo mediante los cuales se conoce y controla la duración de la ejecución de los procesos logísticos, es decir el tiempo que toma llevar una actividad o proceso.

- c. Indicadores de calidad que muestran la eficiencia con la cual se realizan las actividades inherentes al proceso logístico de distribución. Cabe indicar como resalta Mora (Mora García, 2008) p. 52.

“Estos reflejan las deficiencias en los procesos de ejecución del proceso logístico, por lo cual es importante para la empresa, pues la eficiencia en sus procesos determina la eficiencia en costos y nivel de servicio, dos factores vitales para la competitividad en mercados altamente cambiantes y competitivos...”

- d. Indicadores de productividad que reflejan la capacidad de la función logística de utilizar eficientemente los recursos asignados
- e. Indicadores de la entrega perfecta, referida a la máxima efectividad en las entregas de los productos a los clientes, En este punto se validan todas las variables logísticas que integran la calidad total en la entrega al consumidor final.

Por lo último, es necesario conocer cómo se miden los niveles de servicio en una empresa. Para ello, se considera dentro del despliegue teórico, lo concerniente al modelo SERVQUAL.

2.1.8 El modelo SERVQUAL

Para los estadounidenses Parasuraman, Zeithaml y Berry, quienes patentaron el modelo SERVQUAL (SERVice QUALity), el cual es una referencia obligada en el estudio de la calidad de los servicios, indican Colmenares et al (Colmenares, 2008), cuando se habla sobre el ámbito de los servicios, la calidad se la debe entender como un proceso integrado. Este proceso inicia con las percepciones obtenidas vía estudios de mercado y las expectativas que tienen los clientes, con base en sus necesidades y experiencias personales, además de lo que la propia empresa les transmita. Parasuraman et al. (Parasuraman & Berrie, 1993) desarrollaron su modelo a partir de la formulación de las siguientes preguntas de investigación: ¿De qué forma evalúa el cliente la calidad del servicio? ¿Realiza directamente una evaluación global o primero valora las etapas específicas del servicio? En caso de que emplee este último método, ¿cuáles son las diferentes etapas que utiliza para valorar el servicio? Para encontrar las respuestas a sus preguntas, estos investigadores realizaron un amplio estudio de campo, encontrando diez criterios, dimensiones o atributos comunes que los clientes emplean al momento de percibir la calidad del servicio: 1) fiabilidad; 2) profesionalidad; 3) accesibilidad; 4)

seguridad; 5) capacidad de respuesta; 6) cortesía; 7) comunicación; 8) credibilidad; 9) comprensión y conocimiento del cliente, y 10) elementos tangibles (12). (Colmenares, 2008).

Cuadro 6: Criterios del modelo SERVQUAL y su descripción

Criterio	Descripción	Ponderación
Elementos Tangibles	Mide la apariencia de las instalaciones físicas, de los equipos y la apariencia de los empleados	11%
Fiabilidad	Mide la capacidad de la organización para cumplir con lo prometido y hacerlo sin errores	32%
Capacidad de respuesta	Mide la voluntad de ayuda a los usuarios y la rapidez y la agilidad del servicio	22%
Seguridad	Mide el conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y su capacidad para inspirar confianza y seguridad	22%
Empatía	Mide la atención esmerada e individualizada, la facilidad de acceso a la información, la capacidad de escuchar y entender las necesidades	16%

Fuente: Cuellar del Pino y Ruiz (Cuellar, Pino, & López, 2009) y Parasuramn et al. (Parasuraman & Berrie, 1993)

Elaboración propia

Dado que los autores observaron una fuerte correlación entre varias dimensiones, decidieron integrar algunas en otras, llegando a la propuesta final de un modelo de cinco criterios:

1. Elementos tangibles
2. Fiabilidad
3. Capacidad de respuesta

4. Seguridad (que integró profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad)
5. Empatía (que aglutinó accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).

Si bien estas cinco dimensiones son esenciales para la aplicación del modelo, no todas presentan la misma importancia desde la perspectiva del consumidor. En cuadro 3 se presenta la descripción de cada criterio y su ponderación respectiva. Los criterios que originaron la conformación de este modelo se asemejan en buena medida a los que identificaron Fitzgerald et al. (21) al definir la calidad de los servicios que ofrece por ejemplo un banco: 1) acceso; 2) estética-apariencia; 3) disponibilidad; 4) limpieza y orden; 5) comodidad; 6) comunicación; 7) competencia; 8) cortesía; 9) trato amigable; 10) confiabilidad; 11) atención a las demandas, y 12) seguridad.

Para su instrumentación, este modelo utiliza un cuestionario conformado por 22 ítems, los cuales abarcan las cinco dimensiones del modelo para evaluar las expectativas de los consumidores en torno al servicio, además de que se aplican los mismos 22 ítems, pero adecuados a una empresa en particular, de forma que el cliente valore la percepción del servicio. De esta manera e independientemente de su ponderación, a los elementos tangibles les corresponden cuatro ítems; a la fiabilidad, cinco; a la capacidad de respuesta, cuatro; el criterio de seguridad también engloba cuatro ítems, mientras que el de empatía, cinco. Para su llenado se emplea una escala de Likert de siete puntos, donde 7 significa que los clientes están completamente de acuerdo con la oración, y 1, en total desacuerdo.

2.1.8.1 Expectativa

Las expectativas se refieren a las creencias sobre la entrega del servicio, que sirven como estándares o puntos de referencia para juzgar el desempeño de la empresa. Se puede indicar que es lo que un cliente espera de un servicio.

Estas expectativas son resultado de la comunicación de la empresa, por la experiencia de otras personas en el servicio y por las características personales del propio consumidor. El nivel de expectativa puede variar con amplitud, dependiendo del punto de referencia que tenga el cliente. Además, cabe resaltar que las expectativas son dinámicas y pueden cambiar con rapidez en el mercado altamente competitivo y volátil.

2.1.8.2 Percepción

No se debe pasar por inadvertido que los clientes perciben una marca o producto de acuerdo con el valor que reciben, es decir le dan un significado según su propia experiencia con el producto. La percepción, entonces, es la forma en la que las personas valoran el servicio ofrecido en la entrega de la oferta de la empresa. Es decir, cómo reciben y evalúan los servicios de una empresa. De acuerdo con el modelo ServQual, las percepciones están relacionadas con las diferentes dimensiones de la calidad del servicio que son: confiabilidad, seguridad, sensibilidad, empatía, y elementos tangibles.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

En el presente capítulo se describen todos los aspectos concernientes a la metodología de investigación aplicada al desarrollo del presente trabajo y los instrumentos utilizados para el relevamiento de la información pertinente.

3.1 Diseño metodológico

La investigación presente se desarrolló siguiendo un enfoque mixto en el que se recopiló información objetiva (cuantitativa) que permitió observar y medir los diferentes comportamientos inherentes al fenómeno observado, es decir, el desempeño de la gestión de distribución de la Empresa Integral Avícola Sofía de la Sucursal en Sucre. Esto, para facilitar la descripción y la explicación de las relaciones de causa, así como la predicción de acuerdo con las tendencias identificadas. Además, para complementar el análisis, se consideró importante la búsqueda de información cualitativa, que aborde una mayor comprensión del objeto de estudio. “La metodología cualitativa se planteó para descubrir o establecer argumentos que ayuden a reconstruir la realidad tal como la observan los sujetos de un sistema social definido por Sampieri et al. (2004).

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado es de carácter descriptivo. Según Valda (2003) este tipo de investigación se emplea para describir la situación o especificar propiedades importantes que se estén presentados en el sujeto de investigación.

3.1.1.1 Método de Investigación

En correspondencia a los objetivos de la investigación y el correspondiente diseño los métodos empleados fueron:

3.1.1.1.1 Método Deductivo-Inductivo

Cuyo análisis va de lo general a lo particular; y aquel que, partiendo de casos generales, permite llegar a conclusiones particulares. En el presente trabajo lo general se representa en los aspectos generales de la Sucursal Sucre como la visión, misión, y las estrategias de la empresa de la que se desprendieron estrategias particulares. En ese entendido, lo

particular estaría determinado por los diferentes indicadores que muestran las acciones y para el logro de los objetivos planteados en el Cuadro de Mando Integral.

3.1.1.1.2 Método analítico

Este método consiste en “la descomposición de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos del problema estudiado”, (Mejía, 2008).

Su empleo en el presente trabajo se destinó al estudio de los registros de ventas y recepciones de productos proporcionados por la empresa, así como el análisis de los errores registrados en los pedidos. También se hizo uso de este método en la aplicación del Modelo SERVQUAL la muestra de seleccionada, con el fin de comprender las causas de la baja constante de clientes y los pedidos que estos realizan.

Además, mediante el método analítico se pudo establecer las relaciones de causa y efecto de los procesos desarrollados en el área de distribución de la empresa sobre la satisfacción de los clientes y consecuentemente las ventas registradas de la empresa.

3.1.1.1.3 Método sintético

Es la combinación de elementos, conceptos o partes de un todo, analizados exhaustivamente para llegar a una síntesis. El método sintético fue necesario en el desarrollo del planteamiento teórico conceptual, dado que se analizaron diferentes posturas con respecto a la logística de distribución y las maneras de gestionarlo para su optimización.

El análisis FODA, así como el modelo de la propuesta también siguieron un método de tipo sintético.

3.1.1.1.4 Método estadístico

El método estadístico. es aquel que reclama la intervención de datos que pueden ser cuantificables o numéricos y pueden ser jerarquizados, medidos o categorizados a través de análisis estadístico y ayuda a descubrir patrones y relaciones.

Dichos datos pueden abarcar periodos grandes o pueden representar universos muy grandes, por lo que la mayoría de las veces se toman muestras representativas como criterio de validación. En el caso presentado se consideraron datos de ventas, cantidad de

clientes y otros datos que una vez procesados matemáticamente proveyeron información relevante para el desarrollo de generalizaciones.

3.1.1.1.5 Método histórico

La asociación de este método en el desarrollo de la investigación permitió vincular el conocimiento de las distintas etapas del objeto de estudio, o sus partes, en su sucesión cronológica, para conocer su evolución y su desarrollo. En ese entendido, se recopiló información histórica de la demanda para conocer la evolución y poder llegar a conclusiones que permitan la toma de decisión en el desarrollo del CMI propuesto.

3.2 Investigación de Campo

Con relación a la investigación de campo, Mejía (2008) indica que esta “permite obtener conocimientos a partir del análisis de datos que hayan sido recolectados en forma directa de la realidad, donde se presentan y que extraemos del contacto directo con la unidad objeto de investigación.”.

Ya en esta etapa, la investigación se volcó a obtener información de fuentes primarias, mediante los instrumentos y técnicas desarrolladas para la recopilación de datos provenientes de clientes y personal del área de distribución de la Empresa Integral Avícola Sofía Sucursal Sucre.

3.3 Técnicas de Investigación

Se consideró la pertinencia de diferentes técnicas para la recolección de datos para este trabajo, a decir:

3.3.1 Encuesta

Mediante un cuestionario como instrumento de recolección, se empleó la encuesta para obtener información de los clientes activos de la empresa, escogidos mediante muestra por conveniencia. La encuesta tuvo como enfoque el modelo de análisis SERVQUAL.

Con respecto al cuestionario, se puede indicar que es “el listado de preguntas escritas e integradas a un documento cuyas respuestas permiten obtener información acerca de un tema determinado.” (Valda, 2003)

Para la recopilación de información se elaboraron dos cuestionarios (Ver Anexo 2 y 3) dirigidos a la misma muestra; el primero que tuvo como objetivo el de recabar

información con respecto las percepciones del servicio de entrega; y la segunda tendiente a recabar información sobre las expectativas de dicho servicio.

3.3.2 Entrevista

Corbetta (2007) indica que la entrevista es una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos según un plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo. Siempre está guiada por el entrevistador, aunque tendrá un esquema flexible no estándar.

Esta técnica se emplea para la obtención de información cualitativa y primaria, que sirvió de guía en el desarrollo de la investigación y fue aplicada al directo responsable del área de distribución, es decir el jefe de operaciones.

También se aplicó una encuesta de tipo cuali-cuantitativa a los ejecutivos de la empresa en Sucre, con el propósito de terminar la implementación actual de herramientas de gestión y control en la Sucursal que sirva de marco a la implementación de tales herramientas en el área de estudio. Los ejecutivos sujetos de la entrevista fueron:

- Jefe de Ventas Regional
- Jefe Regional Distribución (Cochabamba)
- Gestor de Ventas
- Supervisor Operativo

3.4 Población de Estudio

Cuando se habla de universo de estudio se hace referencia al “conjunto de objetos, personas e incluso datos que poseen alguna característica en común.” (Mejía, 2008)

Para conocer, aspectos relacionados con la eficiencia de las operaciones de distribución de la empresa Sofia Sucursal Sucre se propició una aproximación a las percepciones que tienen los clientes de la empresa en sus diferentes canales.

El último reporte de la base de datos de clientes activos indica que se cuenta con 291 clientes activos en sus 16 canales intermediarios.

Por otro lado, también se consideró como elemento de estudio al jefe de operaciones, siendo este el directo responsable del área de distribución de la empresa.

3.4.1 Muestra de Estudio

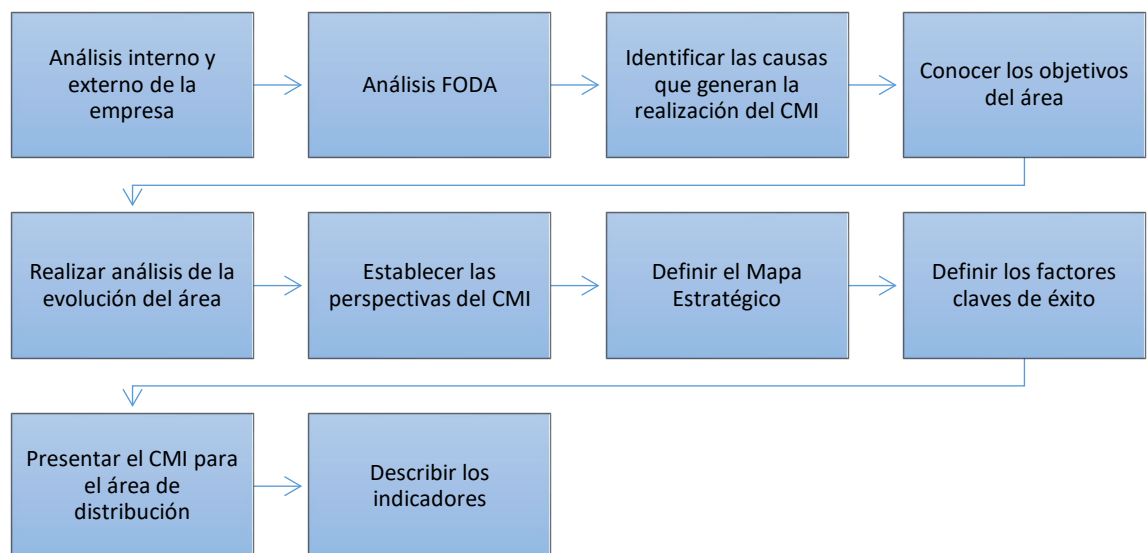
3.4.1.1 Muestra Clientes

Para la determinación de la magnitud del tamaño muestral y partiendo desde el concepto de significación estadística, y de pertinencia para los propósitos de la investigación, se determinó con cimiento en la base de datos de la población de estudio, un tamaño muestral de 50 clientes externos, 25 con registro de variabilidad de pedidos con tendencia a la baja y 25 con tendencia estable de pedidos. Para ello se empleó la base de datos de la empresa, mantenida bajo reserva por instrucciones de la dirección central.

3.5 Procedimiento de Investigación

Las fases de desarrollo del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, se muestra en la siguiente ilustración propuesta por Armando (2008) citado por Racca (2020), pág. 86 y además se tomó en cuenta la propuesta de Maura (2004)

Gráfico 2: Procedimiento del establecimiento del CMI



Elaboración propia con base en (Maura, 2014), (Racca, 2020)

CAPÍTULO IV

4 DIAGNÓSTICO

El desarrollo de esta etapa tuvo como fin emplear instrumentos que permitan la captación de datos primarios que se correspondan con el objeto de estudio. En principio se desarrolló un análisis de los procesos que se manejan en el área de distribución definiendo las actividades de la empresa objeto de estudio y determinando cuáles son las entradas y salidas de estas, y los recursos (personal, conocimiento, información, financiero-monetario y material) que se necesitan para su ejecución. De forma tal que se pudo definir de manera específica su proceso de distribución, tomando en cuenta su direccionamiento estratégico. En ese sentido se definieron los procesos de acuerdo con lo expuesto por Medina et al (2020) y Grifful & Canela (2005), los mismos que son:

- Procesos Estratégicos
- Procesos de Realización u Operativos
- Procesos de Apoyo o de Soporte

Una vez definidos los procesos, se realizó un diagnóstico a todo el proceso a través de instrumentos como el Diagrama de Ishikawa y la Matriz Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), que son aplicables a cualquier entidad. Además del uso del Modelo de análisis de satisfacción de los clientes ServQual.

El diagnóstico de la situación actual entonces se apoyó en dos etapas fundamentales:

Primero: Análisis interno.

Segundo: Aplicación de la estrategia a partir del uso de la Matriz DAFO.

4.1 Análisis interno de la empresa

4.1.1 Antecedentes

Avícola Sofía Ltda. es una empresa dinámica e innovadora, enfocada en la mejora continua de sus procesos a fin de garantizar los altos estándares de calidad e inocuidad en la entrega de todos sus productos. Con sede en la ciudad de Santa Cruz esta empresa inicia sus actividades en el año 1976 orientada primeramente a la actividad de la avicultura en el mercado de Santa Cruz de la Sierra.

Después de un proceso de crecimiento y desarrollo en 1986, amplía sus relaciones comerciales buscando la integración e interdependencia productiva, trabajando de manera coordinada con diferentes proveedores y productores agropecuarios como ser granjas reproductoras, granjas parrilleras, granjas porcinas y haciendas ganaderas, así como plantas de incubación avícola. Lo que posibilitó la incorporación de una mayor gama de productos a su oferta final. Viendo las posibilidades que abría el mercado, dada estas primeras introducciones, en 1995, vio la necesidad de complementar las actividades que se desarrollaban con dichos productores agropecuarios, es así que se inicia la construcción de Fábricas de Alimento Balanceado y planta de Núcleos.

En la actualidad, para garantizar el control y calidad de todo el proceso productivo existen 4 Fábricas de Alimento y una Planta de Núcleos, en las cuales se desarrollan los alimentos balanceados para las aves, bovinos y porcinos que serán utilizados posteriormente como materia prima para los productos alimenticios de Sofia Ltda.

A partir del año 2000, Sofia Ltda. se introdujo a un proceso de modernización, crecimiento y una diversificación más profunda en su estrategia empresarial y siguiendo uno de sus pilares fundamentales como lo es mejorar la calidad de vida de los consumidores a través de productos innovadores, Sofia integra a su cadena productiva una Planta de Procesado Ulterior y embutidos de Pollo y Cerdo, años después se incluye a este proceso productos con carne de ganado bovino. Todo ello, redundó en un arduo trabajo, esfuerzo y dedicación para obtener la certificación ISO 9001:2000. Ya en fecha 28 de agosto del año 2006 la empresa obtuvo la misma certificación afirmando su compromiso de mantener la calidad de sus productos; esta última certificación fue recibida a la par del certificado de Buenas Prácticas de Manufactura BPM. Ambas normas con estándares internacionales que acrecentaban el compromiso de la empresa por brindar servicios y productos de alta calidad para sus consumidores. Consecuentemente, el año 2007, Sofia Ltda. también reunió dentro de sus logros la certificación ISO 22000:2005, norma relacionada a la Inocuidad Alimentaria. Con lo que se constituyó en ser la primera empresa en el rubro de productos cárnicos que obtenía esta certificación en Bolivia.

Estas normas han sido recertificadas anualmente y se encuentran vigentes hasta la fecha, en la que además la organización se ubica como empresa líder en el mercado avícola a nivel nacional con un tercio de participación. Realizando actividades relacionadas al

rubro agropecuario (producción de suplementos alimentarios para aves y ganado porcino y vacuno), faena, elaboración de productos procesados ya que cuenta con su propia Granja Avícola Integral Sofía Ltda. comercialización, venta de materia prima y prestación de servicios y asistencia técnica.

La marca Sofía es muy reconocida a nivel nacional y durante los últimos años ha traspasado las fronteras nacionales cerrando negocios de venta a países vecinos como Perú y países asiáticos. Las características principales que la llevaron a este nivel de excelencia y competitividad reconocido es el uso de tecnología de punta, la capacidad productiva con la que opera, las inversiones desarrolladas en toda la cadena productiva, siendo que esta empresa, se ha constituido en más que una avícola es una de las pocas industrias alimenticias que operan a lo largo de toda la cadena de producción.

Actualmente cuenta con cinco plantas, entre granjas, frigoríficos, procesadora de embutidos y alimentos congelados. Además de plantas y modernas oficinas instaladas en el eje troncal del país, confirmando el compromiso que la ha llevado a constituirse como una de las empresas más sólidas en territorio nacional, destacándose como una empresa dinámica y de continuo crecimiento, líder en calidad, innovación y diversidad de productos.

4.1.2 Descripción de la empresa

Para conocer en mayor profundidad la empresa, se presentan los aspectos filosóficos más fundamentales que guían su desempeño diario, a decir: Misión, Visión, Valores y Estrategias.

4.1.2.1 Misión de la empresa

La declaración de misión de Sofía Ltda. es:

“Producir alimentos sanos y nutritivos en armonía con el medio ambiente y la comunidad, innovando constantemente para mejorar la calidad de vida de nuestros consumidores.”³

4.1.2.2 Visión

La declaración de visión de Sofía Ltda. es:

³ Extractado de la página web de la empresa, <https://sofia.com.bo/>

“Ser la primera opción de alimento para el bienestar de la familia en toda ocasión.”⁴

4.1.2.3 Valores

Los valores importantes que sostienen los pilares fundamentales de la identidad corporativa en SOFIA son:

Gráfico 3: Valores de Empresa Avícola Integral Sofía LTDA



Fuente: Página web de la empresa

Seguidamente, se pasará a detallar cada uno de ellos (S.R.L., 2022):

Confianza: Brindamos información clara, transparente y oportuna a nuestros clientes y colaboradores; garantizando nuestra promesa de ofrecer productos alimenticios de excelente calidad elaborados con tecnología de punta, inocuidad y controlados por personal altamente calificado.

¡En Sofía, se confía!

Solidaridad: Estamos comprometidos con el acontecer de nuestra comunidad y las necesidades de nuestros colaboradores a través de una cooperación activa, voluntaria y oportuna.

¡En Sofía, damos una mano

⁴ Idem

Vida saludable: Impulsamos a través de la calidad de nuestros productos una cultura de bienestar y buena alimentación, generando conciencia sobre hábitos saludables y consumo responsable.

¡Con Sofía, estás bien

Respeto: Preservamos y cultivamos relaciones basadas en el respeto mutuo, ética, trato justo y cordial con nuestros colaboradores, clientes y sociedad, generando armonía y empatía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

¡En Sofía, respetamos valores!

Sustentabilidad: Trabajamos con responsabilidad y conciencia sobre el cuidado y preservación del medioambiente, implementamos prácticas sustentables y respetuosas con el medio ambiente que nos permitan un crecimiento y desarrollo amigable con nuestro entorno.

¡Sofía, en armonía con el medio ambiente y la comunidad!

Trabajo en Equipo: Trabajamos en equipo de forma integral y coordinada orientados hacia una meta en común; creemos que la colaboración y la complementariedad son la clave para lograr resultados favorables en compromiso con la compañía y el desarrollo personal de nuestros colaboradores.

¡Trabajar en Sofía, Sabe bien!

Políticas SIG

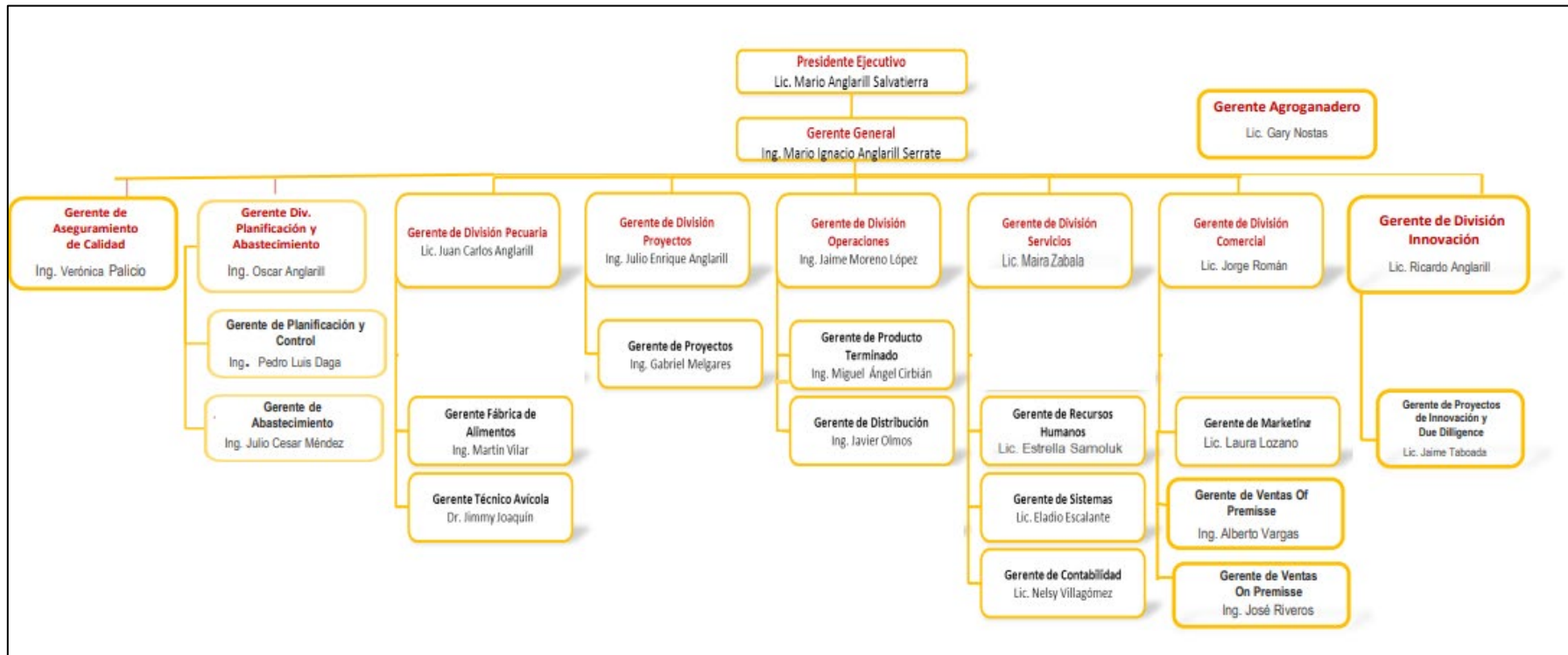
Dentro de sus políticas como proyecto institucional dentro de su Sistema Integrado de Gestión, la empresa indica las siguientes:

- ✓ *Producimos alimentos nutritivos, procesados y comercializados con calidad e inocuidad.*
- ✓ *Promovemos contantemente el diseño y desarrollo de productos.*
- ✓ *Aportamos mayor valor a nuestros clientes.*
- ✓ *Promovemos el trabajo en equipo.*
- ✓ *Capacitamos y cuidamos a nuestro personal en forma permanente.*
- ✓ *Estamos comprometidos con la mejora continua.*
- ✓ *Utilizamos tecnología moderna.*

- ✓ *Controlamos la calidad e inocuidad de nuestros alimentos y productos.*
- ✓ *Trabajamos con responsabilidad social en armonía con el medio ambiente y la comunidad.*
- ✓ *Cumplimos las normas, reglamentos y requisitos de nuestro integrado sistema de gestión.*

4.1.2.4 Estructura organizacional

Gráfico 4: Organigrama Empresa Avícola Integral Sofia Ltda.



Fuente: Empresa Sofia, a diciembre de 2022

La estructura organizacional de la empresa a nivel nacional señala un mapa de conducción con respecto a la gestión empresarial y por consiguiente al logro de sus objetivos corporativos. Como es posible observar, Sofía Ltda. cuenta con 8 gerencias que responden al tamaño y giro empresarial, pero, principalmente esta se adecua a un manejo estratégico en pro de los estándares de calidad internacional conseguidos mediante certificaciones avaladas.

4.1.3 Sofía Ltda. en Sucre

En su cometido de llevar alimentos de calidad a todas las familias bolivianas, la empresa Sofía Ltda. hace muchos años ha desplegado una estrategia de expansión geográfica en el país con el fin de dar una mayor y mejor cobertura a los diferentes mercados departamentales.

En ese sentido, el año 2013 la empresa instala un pequeño centro de distribución en la ciudad de Sucre para comercializar sus productos en el mercado local y desde ahí manejar una base para el envío a otros municipios del departamento de Chuquisaca y Potosí. Desde sus inicios las operaciones en Sucre para la venta y comercialización de los productos Sofía Ltda., se caracterizaron por utilizar un canal indirecto corto. Que dio impulso al crecimiento de la Agencia en la ciudad. Por lo que, además este aspecto se constituyó en un factor crítico para asumir los retos que llegaron con el incremento de la demanda y la mayor competitividad que se generó en el mercado de Sucre dado el ingreso y crecimiento de esta empresa.

Cuatro años después de trabajar incansablemente para posicionar la marca en Sucre y trabajar mediante intermediarios, se abre la primera Sucursal Sofía en la ciudad, ubicada en la calle Aniceto Arce esq. San Alberto, para ser considerada como una marca más cercana a sus públicos objetivo y estar al alcance de todos los segmentos de mercado mediante su extensa y variada cartera de productos.

4.1.3.1 Estructura organizacional

La Sucursal de Sofía en Sucre, presenta una estructura que en el primer nivel depende de las directrices de la regional ubicada en Cochabamba. En el segundo nivel, se encuentran dos cargos ejecutivos, el primero como responsable de ventas y el segundo como responsable de la logística de distribución. El siguiente gráfico, exhibe las relaciones explicadas:

Gráfico 5: Organigrama Empresa Sofía Ltda. Sucursal Sucre



Elaboración propia con base en documentos Sofía Ltda. Sucursal Sucre, 2022

4.1.3.2 Cartera de Productos

Sofía Ltda. Agencia Sucre, trabaja con la gama completa de productos de las diferentes líneas que se ofertan a nivel nacional. El cuadro siguiente, muestra la amplitud y profundidad de su oferta con sus 12 líneas de productos que se comercializan en la ciudad.

Cuadro 7: Resumen Catálogo de Productos Sofia Ltda.

Línea de producto	Profundidad de la línea	
Pollo trozado	16 ítems	
Cerdo	13 ítems	
Pavos	5 ítems	
Secos, quesos y ahumados	Secos	Quesos
	3 ítems	3 ítems
	Ahumados	
	9 ítems	
Fiambres y Embutidos	Mortadelas	Jamones
	13 ítems	8 ítems
	Chorizos	Salchichas
	19 ítems	18 ítems
	Patés	
	4 ítems	
Listos para cocinar	Milanezas y Sillpanchos	Yo Chef
	11 ítems	10 ítems
	Hamburguesas	Nuggets/Sofipocas
	18 ítems	7 ítems
	Listos para comer	Papas prefritas
	7 ítems	2 ítems
Kostlich	27 ítems	
Cuídate	6 ítems	
Conservas	La despensa	Atún
	3 ítems	2 ítems
Cortes Cerdos	14 ítems	
Cortes Pollo	26 ítems	
Mascotas	15 ítems	

Fuente: Catálogo de la empresa, actualizado a diciembre de 2022

Como se indicó, la empresa maneja una extensión o amplitud total de 12 líneas de

productos, cada una con una profundidad que varía de 2 a 29 productos o ítems. En suma, se puede afirmar que Sofía Ltda. Agencia Sucre comercializa más de 250 productos en todas sus líneas, lo que la puede ubicar dentro de las empresas con mayor surtido de productos disponibles en el mercado local y más si esta oferta se compara con sus competidores directos que operan en el mercado local.

4.1.4 Lineamientos estratégicos de la empresa en Sucre

Si bien el estudio tiene como núcleo la logística de distribución y las herramientas de gestión que actúan en la revisión del desempeño de esta, es importante precisar los lineamientos estratégicos que emanan de la administración de la Sucursal, con el propósito de tener una primera aproximación a las herramientas de gestión implementadas de manera general.

En esa línea, en la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos de la entrevista a los 4 administrativos de la Sucursal Sucre de Sofía (Jefe de Ventas Regional, Jefe Regional Distribución (Cochabamba), Gestor de Ventas y Supervisor Operativo), en la cual se analizaron 3 variables: 1). Objetivos estratégicos definidos, 2) Herramientas de gestión para el análisis y control de resultados y 3) Evaluaciones de control:

Tabla 1: Entrevista a 4 ejecutivos del área administrativa de la empresa Gestión 2022

- 1) Del 1 a 3, por favor indique qué valor usted pondría a la siguiente declaración:
“La empresa Avícola Integral Sofía Sucursal Sucre está dirigida mediante objetivos estratégicos que dan sentido a las actividades y procesos desarrollados en todas las áreas de la empresa”. Para ello considere los siguientes rangos: 1= Implementación nula; 2= Implementación débil; 3= Implementación regular; 4= Implementación fuerte

<i>Ejecutivo 1</i>	<i>Ejecutivo 2</i>	<i>Ejecutivo 3</i>	<i>Ejecutivo 4</i>	<i>Promedio</i>
2	2	1	2	1,75
<i>Por qué asigna ese puntaje</i>				
En todos los casos coincidieron en cuanto a la existencia de un documento de la oficina central que marcan estos objetivos y la manera de establecer en cada centro de distribución, sin embargo, no se lo ha implementado y no ha existido un manejo continuo de este documento.				
<i>¿Qué haría falta para que se llegue a un 4?</i>				
En los 4 casos, sugieren una mayor conocimiento e implicación del documento global para su análisis y correspondiente adaptación a la Sucursal Sucre.				

- 2) Del 1 a 3, por favor indique qué valor usted pondría a la siguiente declaración:
“La empresa Avícola Integral Sofía Sucursal Sucre ha implementado herramientas de gestión que incidan en sus resultados generales”. Para ello considere los siguientes rangos: 1= Implementación nula; 2= Implementación débil; 3= Implementación regular; 4= Implementación fuerte

<i>Ejecutivo 1</i>	<i>Ejecutivo 2</i>	<i>Ejecutivo 3</i>	<i>Ejecutivo 4</i>	<i>Promedio</i>
3	2	3	2	2,5
<i>Por qué asigna ese puntaje</i>				
Los participantes afirmaron que se trabaja con estándares provistos desde la oficina central. Ellos son quienes dictan las formas de trabajo y gestión para todas las áreas y esto se mide principalmente ya en los resultados, lo que deja un margen alto de inconvenientes y errores en los procesos que no son analizados con tiempo.				
<i>¿Qué haría falta para que se llegue a un 4?</i>				
La sugerencia de manera general se inclinó hacia el trabajo de herramientas de gestión estándares en coherencia con el lineamiento de la oficina central que sean conocidas y comprendidas por todas las áreas.				

- 3) Del 1 a 3, por favor indique qué valor usted pondría a la siguiente declaración:
“La empresa Avícola Integral Sofía Sucursal Sucre ha implementado evaluaciones periódicas para el análisis de los resultados y logro de objetivos”.
Para ello considere los siguientes rangos: 1= Implementación nula; 2= Implementación débil; 3= Implementación regular; 4= Implementación fuerte

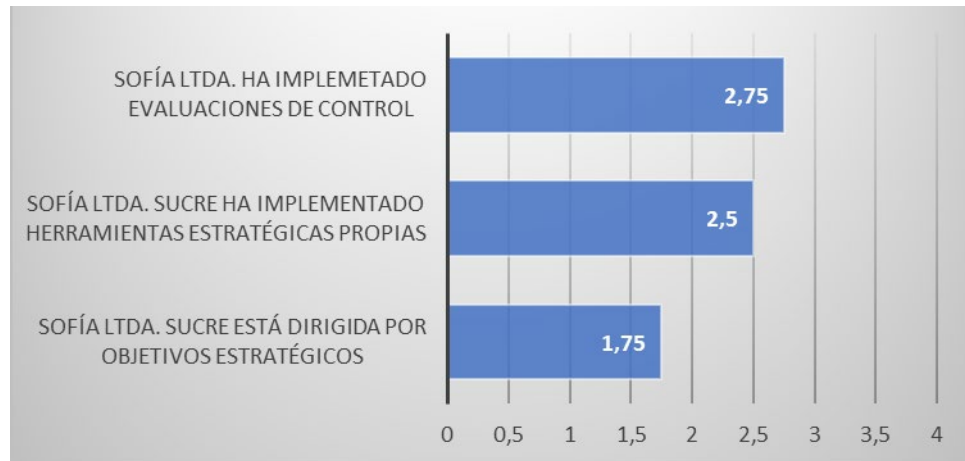
<i>Ejecutivo 1</i>	<i>Ejecutivo 2</i>	<i>Ejecutivo 3</i>	<i>Ejecutivo 4</i>	<i>Promedio</i>
3	3	3	2	2,75
<i>Por qué asigna ese puntaje</i>				
<p>En este caso los participantes indican que de manera aislada existen herramientas informáticas para medir resultados, pero que en la mayoría de los casos estas herramientas son conocidas y manejadas sin una cohesión entre áreas y un bajo aporte a resultados globales.</p> <p>Se debe poner énfasis al hecho de que los ejecutivos consultados consideran estas herramientas solo a información que puede ser extraída de sus sistemas de información.</p>				
<i>¿Qué haría falta para que se llegue a un 4?</i>				
<p>Al igual que en el anterior caso, la sugerencia general de los participantes se enfoca en el desarrollo evaluaciones dentro de un proceso de planificación.</p>				

Fuente: Elaboración propia con base en entrevista a ejecutivos de la empresa Avícola Integral Sofía Sucursal Sucre

Una vez obtenida la información anterior, se procedió a realizar un análisis particular de la evolución y manejo del área de logística de distribución y su incidencia en las compras realizadas por los clientes externos de la empresa en Sucre.

4.1.4.1 Resumen de entrevista

Gráfico 6: Resumen de entrevista a ejecutivos de Sofía Ltda. Sucursal Sucre



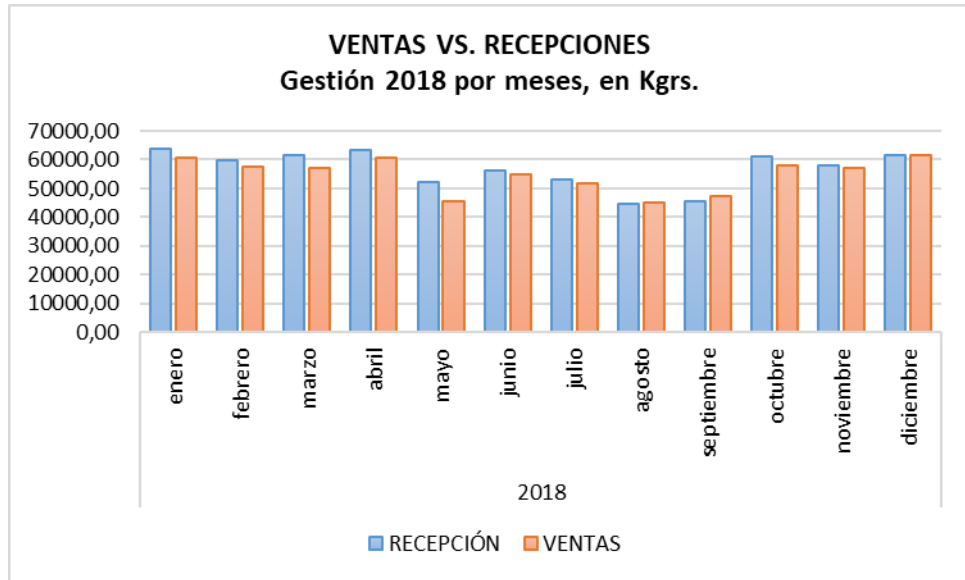
Elaboración propia con base a entrevista

De manera general se puede advertir una deficiencia en la implementación de factores estratégicos en los procesos del área de la logística de distribución de la empresa Sofía Ltda. Sucursal Sucre, ello puede derivar en no solamente ineficiencias en el logro de metas a largo plazo en función del logro de la Visión Global de la Empresa que es “*Ser la primera opción de alimento para el bienestar de la familia en toda ocasión.*”, sino también en el desempeño de las actividades que componen los procesos del área. Para corroborar lo recientemente mencionado, se procederá a realizar un análisis de la evolución de las ventas de la Sucursal, así como del comportamiento de su cartera de clientes.

4.1.4.2 Evolución de ventas Vs. Recepciones 2018 - 2022

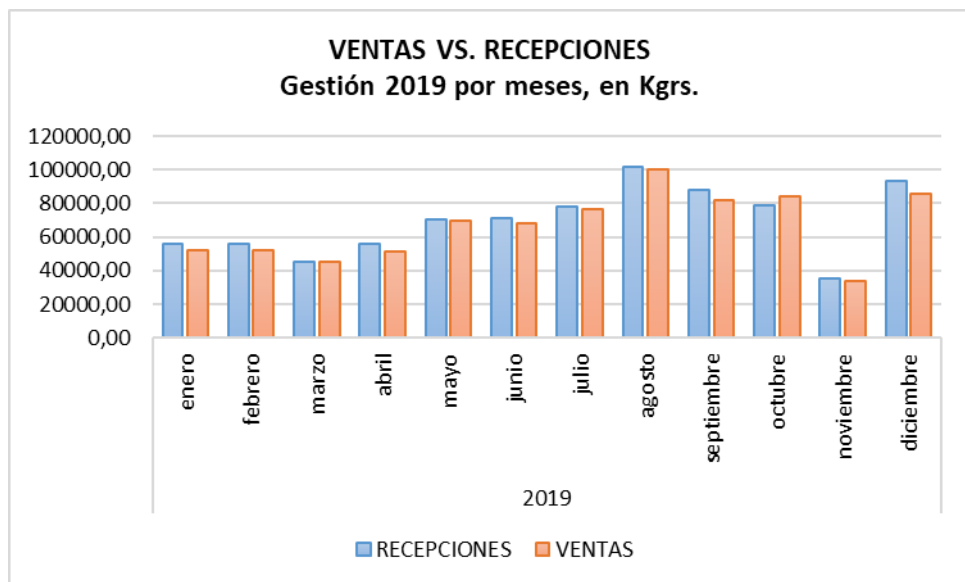
Seguidamente se presenta un gráfico que evidencia la evolución mensual de las ventas vs las recepciones de producto registradas en la Sucursal Sucre en el periodo 2018 - 2022:

Gráfico 7: Evolución de las ventas y recepción de productos (Gestión: 2018)

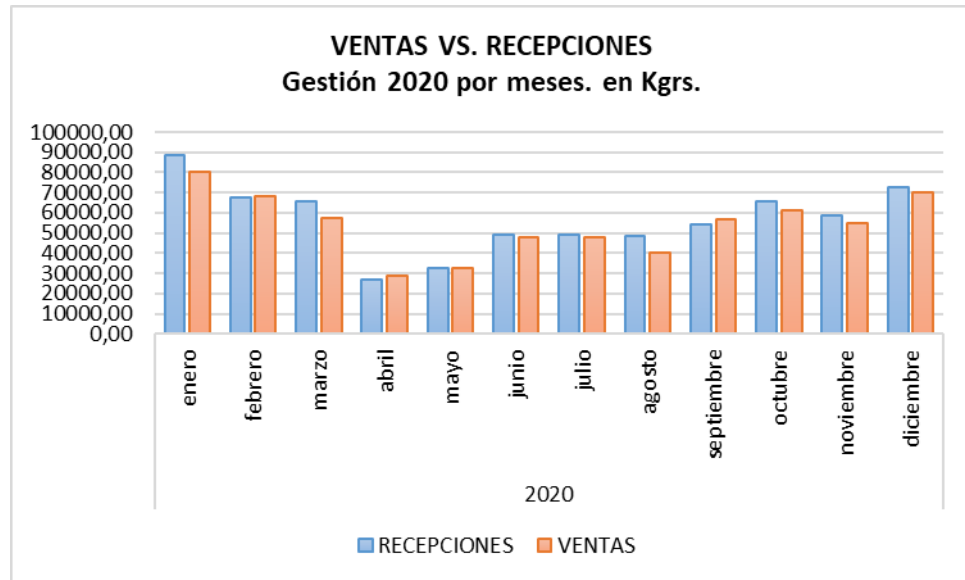


Fuente: Elaboración propia en base a datos de Administración Sofia-Sucre.

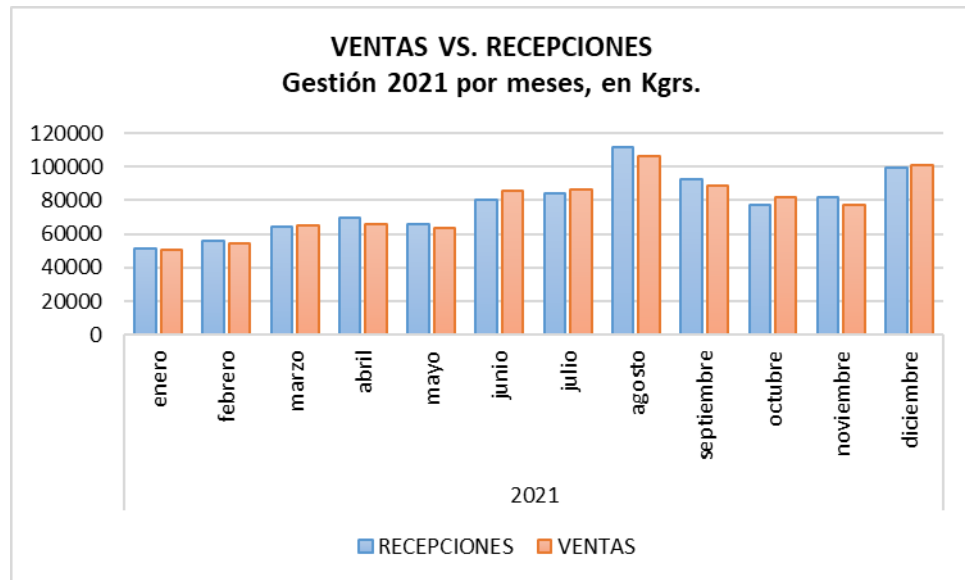
Gráfico 8: Evolución de las ventas y recepción de productos (Gestión: 2019)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Administración Sofia-Sucre.

Gráfico 9: Evolución de las ventas y recepción de productos (Gestión: 2020)

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Administración Sofía-Sucre.

Gráfico 10: Evolución de las ventas y recepción de productos (Gestión: 2021)

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Administración Sofía-Sucre.

En primera instancia se observa, una variabilidad en las ventas mensuales durante todos los periodos considerados y un volumen de ventas en kilogramos mayor registrado el año 2021, siendo el 2018 el año más bajo en cuanto a las ventas.

Tabla 2: Ventas Totales por año**Expresado en kilogramos**

	Ventas 2018	Ventas 2019	Ventas 2020	Ventas 2021	Ventas 2022
	657013,27	801806,44	696994,00	925087,23	1274287,57
Diferencia en Kg. con respecto a año base	0,00	144793,17	39980,73	268073,96	349200,34
Diferencia en % con respecto a año base	0,00	22,04	6,09	40,80	53,15

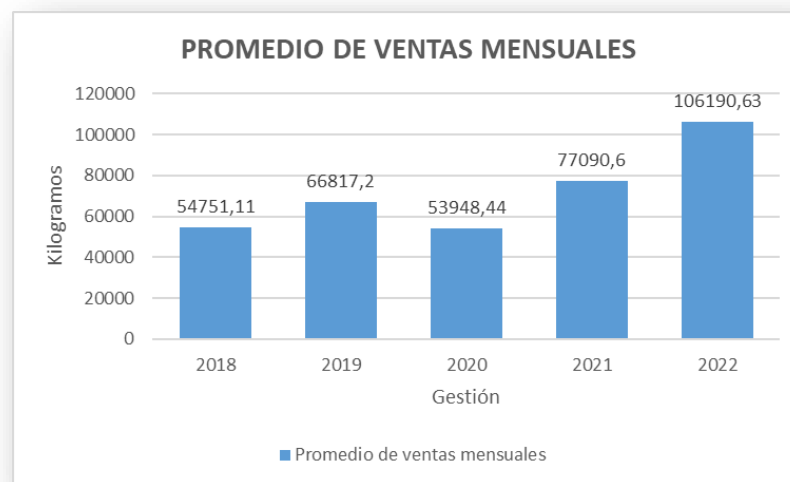
Elaboración propia en base a datos de Administración Sofía-Sucre.

Si se consideran los datos del año 2018 como base para el análisis, se puede observar un crecimiento del 41% para 2021. Este año marca una nueva tendencia creciente, dado que, en 2022, las ventas superan el 50% sobre las ventas del año 2018, mientras que el 2020 se registró el menor porcentaje de crecimiento (6%), esto, debido a las restricciones que se establecieron durante la Pandemia por COVID-19 que afectó a nivel global durante dicha gestión.

Para una mejor comprensión de la evolución de las ventas durante los últimos 5 años, también se considera importante conocer la media aritmética de las ventas mensuales en kilogramos por año. En ese sentido, se observa un promedio mayor de ventas el año 2022 con 106190,63 Kgs. seguido del año 2021 con 77090,60 Kgs., mientras que en el año 2020 sólo se registra un promedio de 53948,44 Kgs., siendo el resultado más bajo de los 5 años considerados.

Tabla 3: Promedio en Kg. de ventas mensuales**Gestión 2018 – 2021**

PROMEDIO				
2018	2019	2020	2021	2022
54751,11	66817,20	53948,44	77090,60	106190,63

*Fuente: Reportes de venta Sucursal Sofía Sucre**Elaboración propia***Gráfico 11: Promedio de ventas Mensuales (Gestión: 2018 - 2022) en kilogramos peso***Fuente: Reportes de venta Sucursal Sofía Sucre**Elaboración propia*

Una medida que ampliará este análisis es la llamada Desviación Estándar, que permite conocer la variabilidad de la distribución de los datos con respecto de la media aritmética. A este respecto, se evidencia una menor dispersión o variabilidad durante los años 2018 y 2020 respectivamente. La gestión con mayor variabilidad de ventas kilogramo al mes es el año 2022, que registra una desviación estándar de 29696,68 kgrs., tal como se puede evidenciar en la siguiente tabla.

Tabla 4: Variación de ventas respecto de la media En bolivianos

DESVIACIÓN ESTÁNDAR				
2018	2019	2020	2021	2022
5936,53	19804,87	15225,79	17514,10	29696.68

Fuente: Histórico de ventas Sucursal Sofía Sucre

Elaboración propia

4.1.4.3 Diagnóstico del proceso de distribución

A fin de diagnosticar los procesos⁵ del área de distribución de la empresa Integral Avícola Sofía Ltda. Sucursal Sucre para conocer las herramientas de gestión empleadas en el control y monitoreo, se analizó cada actividad que comprende el proceso de acuerdo con las categorías estratégica, operativa y de apoyo. Posteriormente se utilizó el Diagrama de Causa – Efecto con el método de las 6 Ms, para ello se hizo una entrevista al encargado de operaciones de la empresa (ver anexo N° 4)

4.1.4.3.1 Mapa de Procesos Área de Distribución

De acuerdo con los resultados obtenidos de la entrevista al directo responsable del proceso sujeto de análisis, se determinó el flujograma que sigue la distribución comercial de la Agencia Sofía en la ciudad de Sucre, y dentro de este, de manera previa se detallan los procesos que lo componen.

Procesos Estratégicos

Esta etapa del proceso de distribución debe garantizar la entrega del producto correcto en las cantidades correctas, en el lugar adecuado y las condiciones óptimas y pactadas con los clientes, todo, al menor costo posible, por lo que se puede afirmar que esta fase es una de las más importantes para la Sucursal debido a que su gestión determina en gran parte el éxito comercial de la empresa.

En ese sentido, las actividades involucradas en este aspecto hacen mención a la planificación, organización y control del conjunto de actividades de adquisición y

⁵ Un Proceso según la norma ISO 9000:2005 es un “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

recepción de productos para la comercialización, almacenamiento, distribución y entregas al cliente final, con el propósito de satisfacer la demanda al menor costo posible.

Sin embargo, los procesos estratégicos no están muy bien definidos ni trabajados como estratégicos en el área de distribución de la Sucursal Sucre. Si bien existe una planificación de recepción y distribución de acuerdo con históricos de la demanda, y los procedimientos son conocidos, como se observó anteriormente tienen una fluctuación considerable que surge de las necesidades diarias, por otro lado, no hay una evaluación periódica de los resultados más allá de los reportes diarios que se obtienen de los promotores de venta.

Procesos de Realización u operativos

Esta etapa comprende desde el momento en que se inicia la relación con el cliente, pasando por la gestión de pedidos, preparación y despacho, y termina cuando el pedido solicitado es entregado a satisfacción de dicho cliente.

Los procesos operativos identificados son:

- **Servicio al cliente**

Este es uno de los procesos más importantes y que genera satisfacción en el cliente de acuerdo con la gestión llevada adelante en este aspecto. El servicio al cliente en la Sucursal Sucre de la empresa Sofía tiene que ver no sólo con la atención brindada de manera personal, a través del recurso humano en el área, sino también con los horarios de entrega, la captación de pedidos, el cobro de facturas, entre otros.

- **Planificación de la demanda**

Sofía cuenta con una herramienta que procesa la información y le genera un pronóstico de compras teniendo en cuenta los históricos del año inmediatamente anterior, este es ajustado con algunos requerimientos actuales y es la base para realizar el pedido de productos para su posterior comercialización.

- **Administración de inventarios**

El objetivo de esta actividad es realizar tareas que ayuden al manejo eficiente del inventario garantizando un flujo de información precisa de las disponibilidades del stock

en almacenes. Además de presentar informes que permitan impulsar estrategias para los productos de baja rotación.

- **Recepción y Almacenamiento**

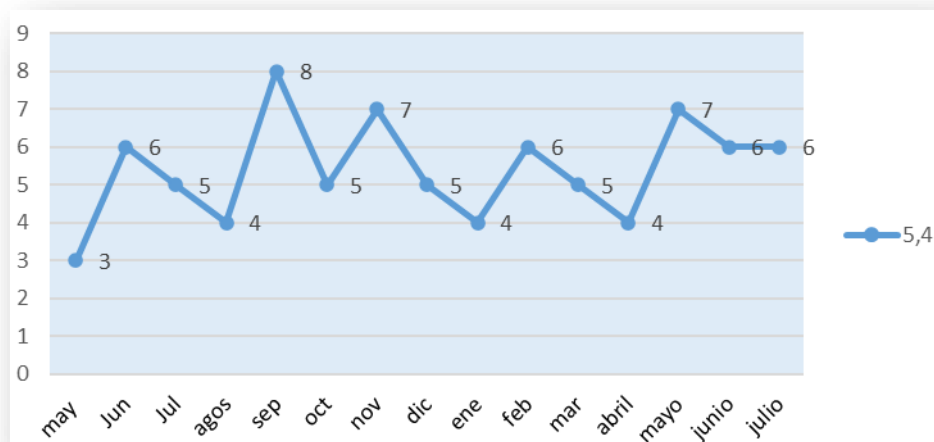
El objetivo de este proceso está enfocado en el desarrollo de actividades de recepción de productos en instalaciones e ingreso a cámara, identificación de tipo de producto, registro de ingreso, teniendo en cuenta su estado físico, cantidades recibidas y la documentación soporte de la entrega, para su posterior ubicación e ingreso al sistema.

- **Recepción de pedidos y despacho**

Este proceso se enfoca en traspasar los pedidos recibidos en sistema a los despachadores, quienes son encargados de brindar la información de los pedidos de forma impresa al almacenero, este, a su vez direcciona los pedidos de acuerdo con las rutas establecidas a través de los ayudantes de almacén. Estos últimos, son los encargados de ingresar a las cámaras, dictar cantidades y pesos, para posteriormente establecer rutas.

Analizando el periodo de mayo a julio de las gestiones 2018, 2019, 2020 y 2021, se ha encontrado que en promedio se contabilizan un total de 5, 5, 6 y 6 días por mes, respectivamente, en los que se generan errores en este proceso.

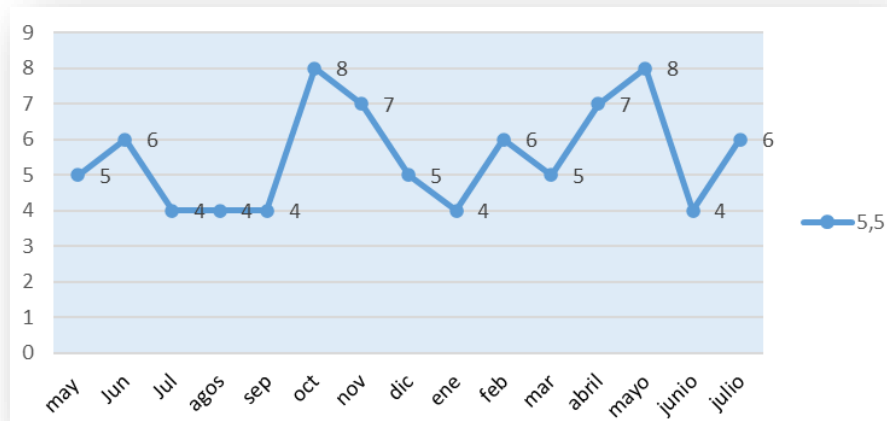
Gráfico 12: Número de días por mes en los que se generaron errores en el proceso de recepción de pedidos y despachos (mayo de 2018 a julio de 2019)



Fuente: Reportes Sucursal Sofía Sucre

Elaboración: Área de distribución Sofía Sucre

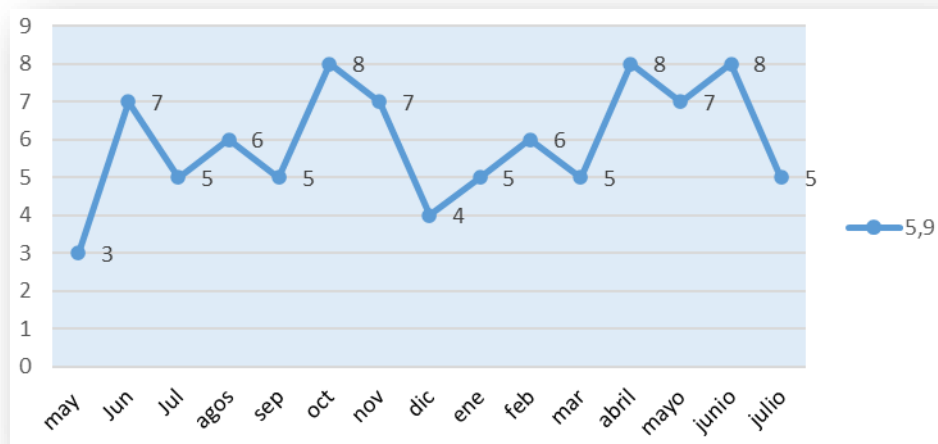
Gráfico 13: Número de días por mes en los que se generaron errores en el proceso de recepción de pedidos y despachos (mayo de 2019 a julio de 2020)



Fuente: Reportes Sucursal Sofia Sucre

Elaboración: Área de distribución Sofia Sucre

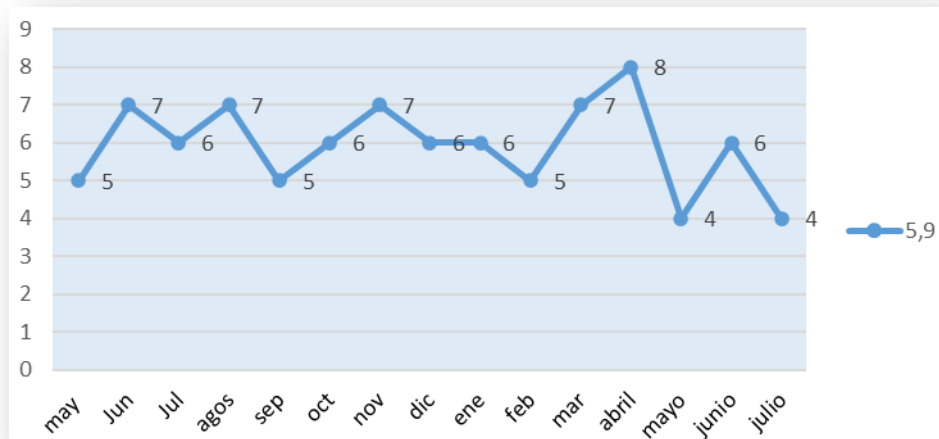
Gráfico 14: Número de días por mes en los que se generaron errores en el proceso de recepción de pedidos y despachos (mayo de 2020 a julio de 2021)



Fuente: Reportes Sucursal Sofia Sucre

Elaboración: Área de distribución Sofia Sucre

Gráfico 15: Número de días por mes en los que se generaron errores en el proceso de recepción de pedidos y despachos (mayo de 2021 a julio de 2022)

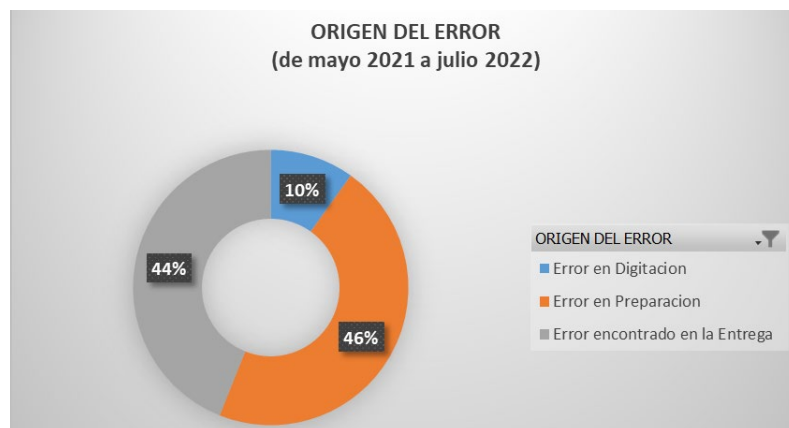


Fuente: Reportes Sucursal Sofia Sucre

Elaboración: Área de distribución Sofia Sucre

De acuerdo con revisión documental, se ha observado también durante el periodo mencionado para a gestión 2021 – 2022, que los errores diarios prevalentemente surgen en la preparación de pedidos 42% y en la entrega de pedidos con un 40% del total de errores, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 16: Porcentaje de errores por origen (mayo de 2021 a julio de 2022)



Fuente: Reportes Sucursal Sofia Sucre

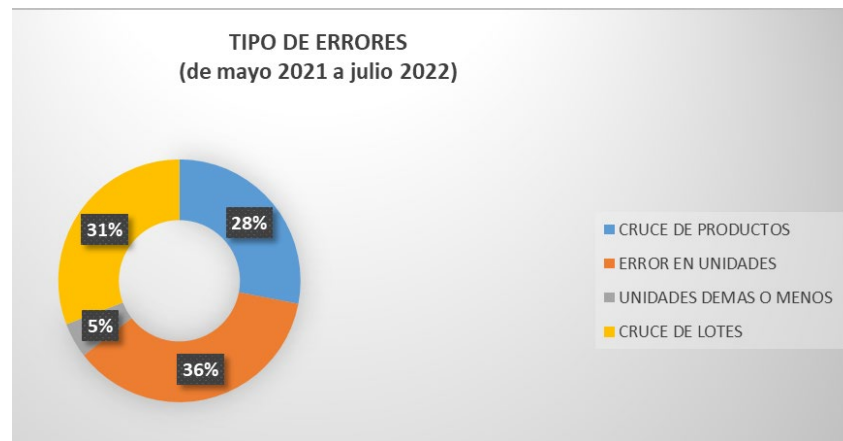
Elaboración: Área de distribución Sofia Sucre

Por lo demás, atañe también considerar el tipo de errores generados en este proceso, dado que al encontrarse en directa relación al servicio entregado a los clientes de la empresa

genera malestar en ellos, ya que no reciben los pedidos de manera completa o en su caso lo hacen de manera ineficiente.

Estas ineficiencias se compilan en cuatro tipos registrados: 1) Cruce de productos, 2) Error en unidades entregadas, 3) Unidades demás o menos y 4) Cruce de lotes. El gráfico 11 evidencia la distribución porcentual en el total de errores por tipo de error en el periodo analizado:

Gráfico 17: Porcentaje por tipo de error (mayo de 2021 a julio de 2022)



Fuente: Reportes Sucursal Sofia Sucre

Elaboración: Área de distribución Sofia Sucre

- **Logística inversa**

Con este proceso se debe garantizar el retorno de productos u otros materiales provistos por la Sucursal a los clientes o utilizados en el transporte, hasta punto de origen. El objetivo final es reducir los desperdicios que genera la cadena de suministros, consiguiendo una mayor sostenibilidad.

La devolución de productos, como se indicó anteriormente, se ocasiona muchas veces por una ineficiencia en los pedidos, y cuando ello sucede, se pone especial atención en mantener la cadena de frío. Los productos deben estar en condiciones aptas para reingresar a cámara de lo contrario el producto se da de baja. Un sub-proceso dentro de la Logística Inversa, se da mediante los que se denomina “anulaciones”, cuando el cliente rechaza el producto destinado a su entrega, ya sea por incompatibilidades en el pedido; en ese caso, el distribuidor llama al supervisor para dar informe, quien a su vez confirma con el vendedor lo sucedido y se procede o a la entrega del pedido o a su anulación.

Sin embargo, el reporte de devoluciones puede suponer un aspecto negativo en lo que respecta a la entrega de servicio a los clientes, por lo que a continuación se presenta el análisis de este en el siguiente cuadro:

Tabla 5: Registro mensual de devoluciones de productos De septiembre de 2021 a agosto de 2022, en kg.

AÑO	MESES	DEVOLUCIÓN EN KGRS	PROMEDIO MENSUAL DE DEVOLUCIÓN EN KGRS.
2021	Septiembre	578,48	904,89
	Octubre	583,90	
	Noviembre	814,05	
	Diciembre	620,69	
2022	Enero	612,34	
	Febrero	760,32	
	Marzo	578,69	
	Abril	1161,01	
	Mayo	901,16	
	Junio	2206,76	
	Julio	889,20	
	Agosto	1152,05	

Fuente: Registro de devoluciones empresa Sofía Sucursal Sucre

Elaboración propia

El comportamiento de las devoluciones que los clientes hacen a la empresa mes a mes por errores en los procesos de distribución es un indicativo de impacto negativo que se suscita en la satisfacción de estos, además de los costos que representa el proceso de devolución. En promedio, la Empresa Sofía Sucursal Sucre ha recibido 904,89 kilogramos en producto como devoluciones.

Para una mejor comprensión, en el cuadro siguiente, se analizaron la desviación estándar de las devoluciones de producto en el periodo analizado, y el recorrido de valores mínimos y máximos.

Tabla 6: Devoluciones de producto: Desviación estándar, máximos y mínimos y recorrido Mensual, en kilogramos

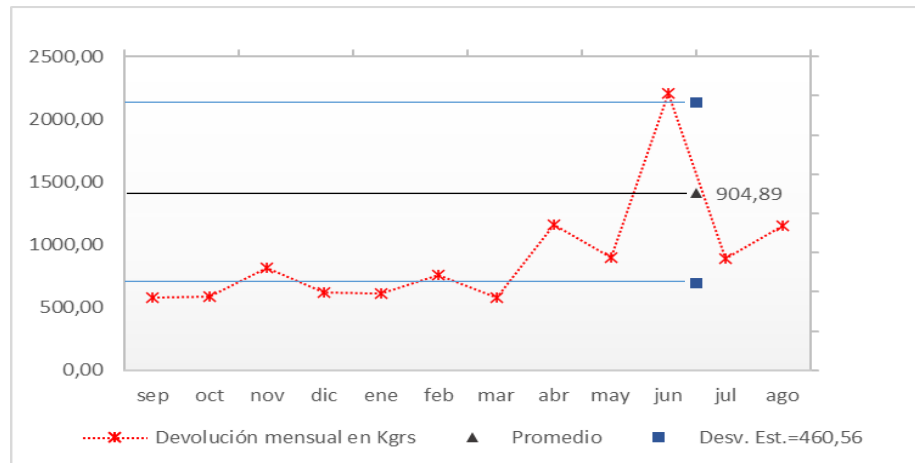
Desviación estándar	Rango mínimo	Rango máximo	Recorrido
460,56	578,48	2206,76	1628,28

Fuente: Informes de devoluciones Sofia

Elaboración propia

Como se observa durante los meses analizados, existe una diferencia de 1628,28 kilogramos de diferencia entre el rango inferior que es de 578,48 kg. registrado en septiembre de 2021 y 2206,76 kg. registrado en agosto de 2022. Existe también una desviación de los datos registrados de las devoluciones de producto con respecto de la media que indica un 460, 56 kg. lo que permite el cálculo de la desviación mínima y máxima como se observa en el gráfico siguiente:

Gráfico 18: Devoluciones de productos, Desviación Estándar por debajo y por encima del promedio Mensual, en kilogramos (de sep. de 2021 a ago. de 2022)



Elaboración propia

Procesos de apoyo

Incluye la gestión de actividades que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos y operativos. Estos procesos no son desarrollados por el área, sin embargo, facilitan el desarrollo de todos los procesos que añaden valor y proveen servicios de utilidad para toda el área de distribución en sus diferentes frentes. Tales procesos son:

- **Manejo de recursos financieros**

Esta actividad es primordial para el desarrollo de la operación de distribución de la Sucursal, ya que implica la sostenibilidad de todos los procesos dentro de la empresa, entre ellos el dedicado a la distribución comercial.

- **Gestión del talento humano**

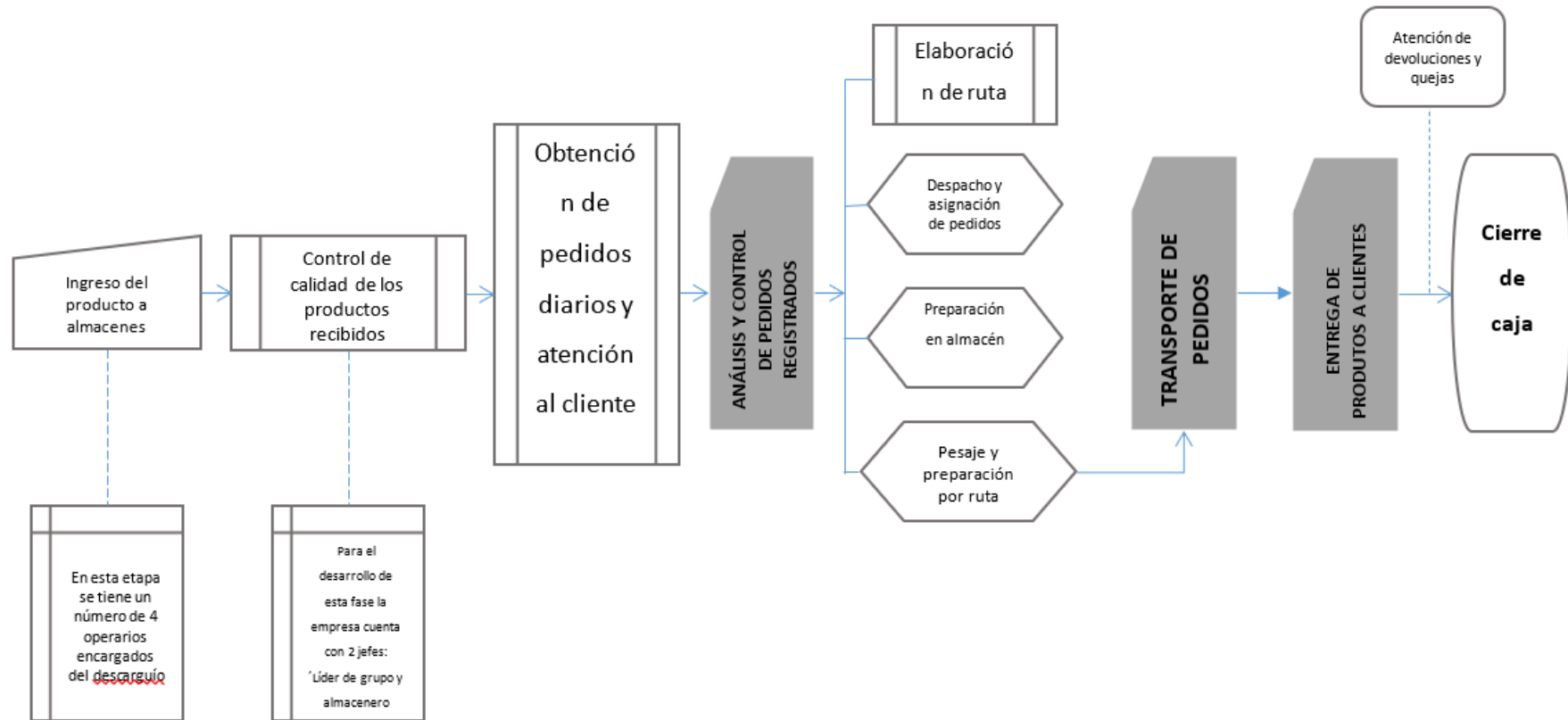
Referido a la selección de las personas idóneas para las tareas del área, y la contratación de personal de acuerdo con las especificaciones y requisitos exigidos por ley y las correspondientes condiciones laborales para un mejor desempeño. A través de este proceso también se planea el desarrollo de actividades para el crecimiento personal y profesional de los trabajadores y se asegura de mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de estos mediante programas de bienestar social que se manejan desde la central ubicada en la ciudad de Santa Cruz.

- **Proceso de Administración de la tecnología**

La tarea en este proceso es generar herramientas que ayuden al área a obtener la información necesaria para la toma de decisiones. De acuerdo con los estándares nacionales, actualmente la Sucursal Sofía en la ciudad de Sucre han implementado tecnologías destinadas al manejo de información oportuna y que coadyuve a una mayor eficiencia en los procesos operativos. En ese sentido, se puede indicar que los vendedores tienen una tableta electrónica, con un sistema incorporado llamado Oracle donde se registran los pedidos en tiempo real. Este sistema se encuentra habilitado hasta las 9:00 PM de cada jornada para recibir pedidos que deben ser preparados al siguiente día.

El pedido que llega a la empresa es atendido por el despachador al día siguiente. El inconveniente que se genera en el manejo de este sistema es la demora en la actualización de la información registrada, ocasionando que aquellos pedidos realizados en el límite final de tiempo (9:00 PM) no sean registrados para su atención en el día posterior.

Gráfico 19: Flujo establecido en el canal de distribución



4.2 Diagrama Causa – Efecto: La Distribución y la satisfacción del cliente

Cómo se advirtió con anterioridad, las ventas de la Sucursal tienen fluctuaciones considerables de una gestión a otra, lo que dificulta una correcta planeación de la demanda para tener un óptimo proceso de distribución.

De acuerdo con el supervisor de operaciones, esta ineficiencia en la distribución se evidencia en las bajas de clientes y bajas de los pedidos que los clientes activos realizan, como se puede constatar en el siguiente cuadro:

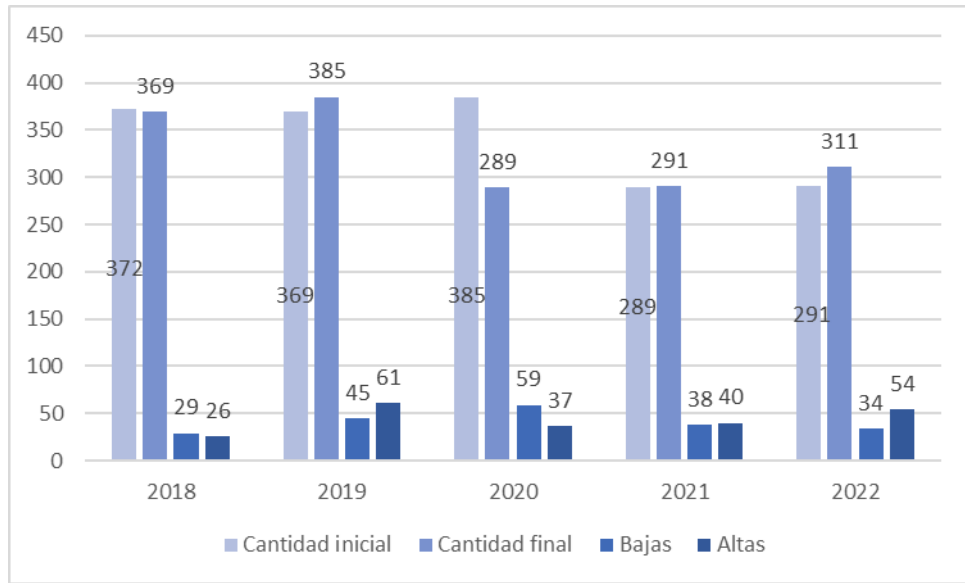
Tabla 7: Clientes activos, bajas y altas por gestión De 2018 a 2022

AÑO	Clientes activos al 01/01	Clientes activos al 31/12	Cantidad de clientes dados de baja	Cantidad de clientes dados de alta	Incremento total de clientes por año (en %)
2018	372	369	29	26	
2019	369	385	45	61	4,34
2020	385	289	59	37	-24,94
2021	289	291	38	40	0,69
2022	291	311	34	54	6,87

Fuente: Sistema de registro de clientes Sofia Sucursal Sucre

Elaboración propia

Gráfico 20: Evolución de registros de clientes, bajas y altas Gestiones 2018 al 2022

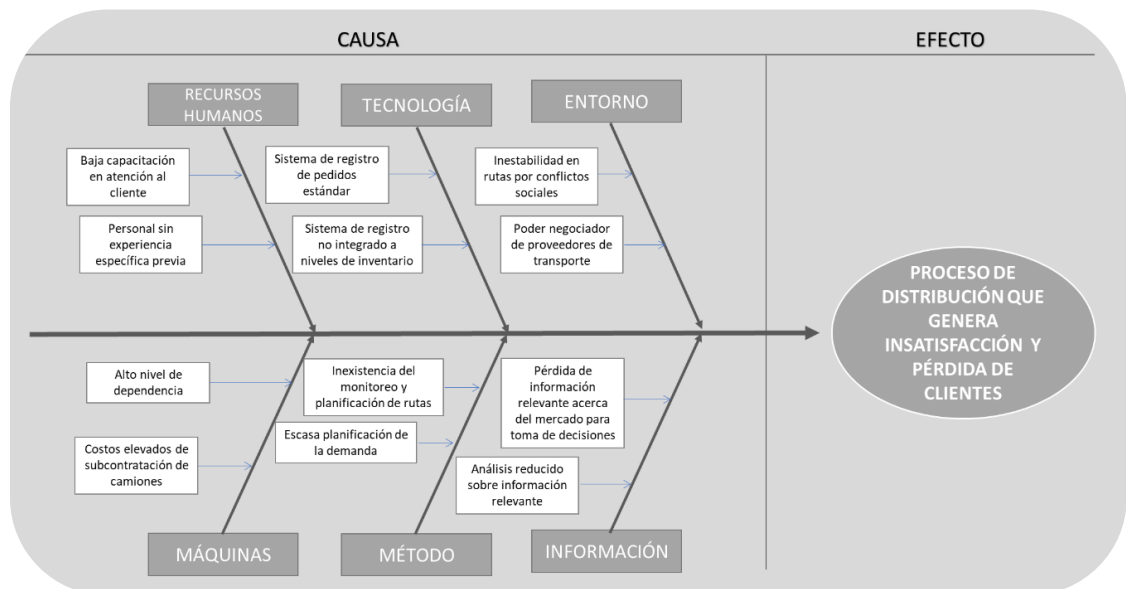


Fuente: Sistema de registro de clientes Sofia Sucursal Sucre

Elaboración propia

Como se evidencia, las bajas de los clientes superan, el registro de nuevos clientes por año, lo que puede corroborar la insatisfacción de estos. Para ahondar en las causas de este supuesto, seguidamente se presenta la matriz Ishikawa con las conclusiones de la entrevista realizada al jefe de operaciones de la empresa de estudio.

Gráfico 21: Gráfico de Ishikawa Empresa Avícola Integral Sofia Ltda. – Sucursal Sucre



Elaboración: Propia con base en entrevista a Responsable de operaciones

El análisis consideró 6 aspectos que intervienen en el proceso de distribución y que contabilizan dificultades o falencias que derivan finalmente en un grado de insatisfacción en los clientes y por tanto en un incremento en la baja del número de clientes y pedidos, como se evidenció en el cuadro N° 7. Estos 6 aspectos son: Recursos Humanos, Tecnología, Entorno, Máquinas, Métodos e Información, que, analizados en conjunto, dirigen la atención hacia la baja satisfacción del cliente de la empresa Sofia Sucursal Sucre en lo que respecta a la entrega del servicio de distribución.

4.2.1 Satisfacción del cliente

Cuando el foco del análisis está en la satisfacción del cliente, principalmente se hace referencia a las expectativas que estos tienen con relación al desempeño de la calidad de los productos o los servicios. Es justamente desde la década de los ochenta del siglo pasado que en el ámbito empresarial se comenzó a emplear una descripción de la calidad más enfocada en el cliente y que actualmente sigue prevaleciendo: “la calidad es cubrir o exceder las expectativas del cliente”” (Evans & Lindsay, 2008 p. 16)

Con el propósito de constatar el resultado obtenido del anterior análisis, a decir, la insatisfacción de los clientes y por consiguiente las bajas ocasionadas en los periodos analizados, se partió de la premisa dada por Carneiro & Sanz (1998) en la que indican que una parte fundamental de la relación con el cliente y su satisfacción es la red de distribución, pues cualquier producto o servicio exige, por concepto, un canal o soporte paralelos para que llegue a su consumidor. Es pues entonces pertinente e importante considerar el proceso de distribución como un servicio dentro de cualquier empresa, por lo que para el análisis de la satisfacción se usó el modelo SERVQUAL, una herramienta de análisis multidimensional que mide la calidad del servicio contrastando las expectativas que tienen los clientes con las percepciones del servicio recibido.

El Modelo fue desarrollado a través de cuestionario a 50 clientes de la empresa, quienes respondieron con base en las 5 dimensiones consideradas por el modelo, estas son: Elementos Tangibles, Confiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía. Los resultados de la encuesta aplicada son como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 8: Expectativas y Percepciones respecto al servicio entregado

DIMENSIÓN	ÍTEMS DE EVALUACIÓN POR DIMENSION	VALOR ESPERADO	VALOR PERCIBIDO	BRECHA
		Promedio	Promedio	P-E
Elementos Tangibles - ET	La empresa posee equipos de distribución modernos (Transporte, reparto, carguío, descarguío)	5,87	5,74	-0,13
	Manejan medios de comunicación modernos	5,93	5,28	-0,65
	El personal de distribución tienen apariencia pulcra	6,00	5,90	-0,10
	Los materiales de apoyo son modernos y visualmente atractivos	6,01	5,62	-0,39
Fiabilidad - F	Cuando el servicio de entrega está comprometido a una determinada hora, realmente se cumple	6,67	4,48	-2,19
	Cuando tiene algún problema con el pedido, el servicio muestra interés en resolverlo	6,30	5,24	-1,06
	El servicio de entrega de los productos ha realizado bien la atención desde la primera vez	6,24	5,18	-1,06
	Los pedidos son registrados y anotados sin ningún problema.	6,89	5,46	-1,43
Capacidad de Respuesta - CR	Los encargados mantienen comunicación oportuna y clara respecto a sus pedidos	6,12	5,70	-0,42
	La empresa ofrece un servicio de entrega rápido	6,45	4,60	-1,85
	La empresa está dispuesta a ayudar en el proceso de venta	6,51	5,14	-1,37
	El personal de distribución responden adecuadamente a dudas y preguntas	6,50	5,54	-0,96
Seguridad - S	El comportamiento de los empleados transmite confianza	6,53	5,78	-0,75
	Se siente seguro con el servicio y los tiempos de entrega	6,81	4,96	-1,85
	Se siente seguro cuando realizo el pedido	6,49	5,50	-0,99
	Se siente seguro al momento de cancelar el servicio	6,71	5,62	-1,09
Empatía - E	Recibe atención personalizada	6,14	5,12	-1,02
	Los horarios de entrega le resultan cómodos	6,89	4,76	-2,13
	Los empleados comprenden sus necesidades y requerimientos	6,12	4,98	-1,14
	Los empleados son amables y educados	6,54	5,34	-1,20

Elaboración: Propia con base en resultados de encuestas

Dadas las respuestas brindadas por los clientes, las mayores brechas se dieron en los ítems correspondientes a la dimensión **fiabilidad**, y **empatía**.

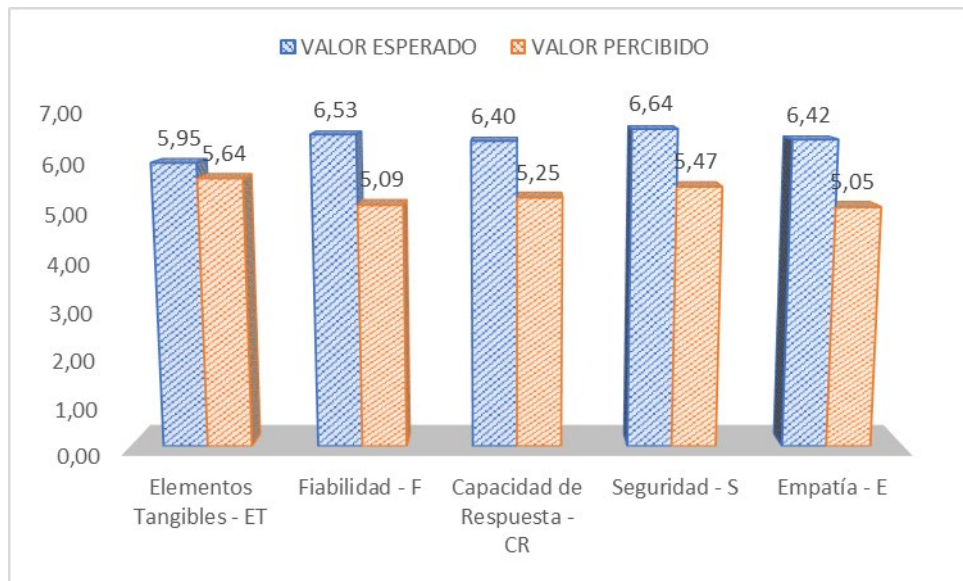
Para una mejor comprensión de los resultados, cada dimensión fue globalizada a través de promedios, teniendo en síntesis la información del cuadro N° 14

Tabla 9: Resumen de expectativas y percepciones de los clientes de la empresa Sofía Ltda. Sucursal Sucre

DIMENSIÓN	VALOR ESPERADO		VALOR PERCIBIDO		BRECHA
	Promedio	Desv. Estándar	Promedio	Desv. Estándar	P-E
Elementos Tangibles - ET	5,95	0,06	5,64	0,06	-0,32
Fiabilidad - F	6,53	0,31	5,09	0,31	-1,44
Capacidad de Respuesta -	6,40	0,19	5,25	0,19	-1,15
Seguridad - S	6,64	0,15	5,47	0,15	-1,17
Empatía - E	6,42	0,37	5,05	0,37	-1,37

Fuente: Elaboración propia con base en Cuadro 9

Gráfico 22: Valor esperado – Valor percibido de los clientes de la empresa con relación al servicio de distribución



Elaboración Propia

Considerando las brechas existentes entre expectativas y percepciones, las encuestas arrojaron mayor distancia en la dimensión *Empatía* que analiza, entre otros, la comodidad de los horarios de entrega y la comprensión de las necesidades y requerimientos de entrega parte del personal de la empresa.

Otra de las dimensiones con mayor diferencia es Fiabilidad con (-1,44) seguido de Seguridad con (-1,37). En ambos casos las mayores diferencias se registraron con relación a horarios y servicios de entrega.

4.3 Objetivos estratégicos del área de distribución comercial

De acuerdo con la entrevista a los ejecutivos responsables de la gestión de la empresa Sofía Ltda. Sucursal Sucre (Jefe de Ventas Regional, Jefe Regional Distribución (Cochabamba), Gestor de Ventas y Supervisor Operativo), se pudo detectar que el área de distribución no cuenta con objetivos estratégicos declarados, emanados de la dirección central, ni establecidos por la dirección regional. Los lineamientos de trabajo desarrollados se basan más en aspectos operativos.

4.3.1 Análisis FODA

Cuadro 8: Análisis FODA para el área de distribución de la empresa Sofia Ltda. Sucursal Sucre

	FORTALEZAS	<p>F1: Amplia cartera de productos</p> <p>F2: Productos con certificaciones internacionales reconocidas.</p> <p>F3: Buen posicionamiento de la empresa a nivel nacional.</p> <p>F4: Crecimiento constante en cartera de clientes locales.</p> <p>F5: Automatización en el área de distribución.</p> <p>F6: Equipo de trabajo motivado por el logro de objetivos</p>	DEBILIDADES	<p>D1: Planificación de la demanda</p> <p>D2: Baja capacitación a RRHH con relación a atención y servicio al cliente.</p> <p>D3: Ausencia de análisis y evaluación de datos sobre pedidos y niveles de demanda.</p> <p>D4: Bajos niveles de información para la toma de decisiones.</p> <p>D5: Evaluaciones del desempeño del área con bajo impacto en los resultados.</p> <p>D6: Ineficiencia en la toma de pedidos</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	<p>1) Entrega oportuna de los productos comercializados y en óptimas condiciones en el punto de venta o negocio de los clientes.</p> <p>2) Establecer una cultura de servicio al cliente</p> <p>3) Contar con un sistema de información que sea la base para lograr una administración eficiente del inventario</p>	ESTRATEGIAS DA	<p>1) Integrar información a través de la red de distribución para reaccionar con mayor agilidad ante los cambios</p> <p>2) Desarrollar indicadores de control y monitoreo para mejorar la gestión de los procesos del área.</p>

OPORTUNIDADES	<p>O1: Baja concentración de competidores en el mercado local.</p> <p>O2: Inflación mantenida en el sector. (ver anexo N° 4)</p> <p>O3: Cultura local de consumo de embutidos y fiambres.</p>	ESTRATEGIAS FO	<p>1) Ser líderes en la comercialización de productos.</p> <p>2) Control de los costos relacionados con las operaciones del área.</p> <p>3. Implementar herramientas de gestión que coadyuven al incremento de la satisfacción de los clientes externos.</p>	ESTRATEGIAS DO	<p>1) Proporcionar un clima organizacional que facilite el desarrollo permanente del recurso humano</p>
----------------------	--	-----------------------	--	-----------------------	---

Elaboración: Propia con base

El FODA desarrollado procede de las conclusiones y hallazgos más sobresalientes del diagnóstico desplegado durante todo el capítulo a través de las herramientas de análisis empleadas, a decir: diagnóstico interno de la empresa en general, entrevista a ejecutivos de la Sucursal Sofía Sucre, análisis del comportamiento de las ventas y cartera de clientes, análisis de Ishikawa y SERVQUAL, Por otro lado, también se consideraron aspectos del entorno que tienen incidencia sobre el desempeño del área de distribución de la Sucursal.

Con todo lo precedido, se definieron estrategias en función de la detección de falencias e ineficiencias en los procesos del área para fortalecer su desempeño, mediante el aprovechamiento de las oportunidades y uso de los aspectos que se traducen en ventajas competitivas para el área (fortalezas).

4.4 Demostración de la hipótesis

Toda vez que se aplicaron los instrumentos de investigación y se analizaron los datos e información obtenida en esta sección, la tabla presentada a continuación, exhibe las conclusiones más preponderantes que se encontraron en la constatación de la hipótesis

Cuadro 9: Relación Diagnóstico / Comprobación de la hipótesis

<p>Una deficiente implementación de herramientas estratégicas destinadas al control y gestión de los procesos del área de distribución inciden negativamente en la satisfacción de los clientes externos de la empresa Sofia Sucursal Sucre incurriendo en el alejamiento de estos.</p>		
Descripción de las dimensiones	Variable independiente	Variable dependiente
<p>Herramienta de control y gestión de los procesos</p>	<p>Existe una débil implementación de herramientas de gestión, por tanto, ausencia de objetivos estratégicos en la empresa Sofia Ltda. Sucursal Sucre, comprobado mediante entrevista a los ejecutivos de la empresa en el apartado 4.1.4; apartado 4.1.4.1 (Ver Tabla 1).</p> <p>Por consiguiente, la logística de distribución tampoco maneja herramientas de gestión ni de control de los resultados del área (ver gráfico 4 y 15)</p>	<p>Al no manejar herramientas de gestión que indiquen objetivos del área y por tanto los factores de medición, se incurre en errores que no son atendidos de manera oportuna ni periódica, situación que conduce a la insatisfacción de los clientes externos en apartados 4.2. y 4.2.1. (ver gráfico 12, 13, 14, 15 16, 17, 18, 21 y 22, cuadro 13 y 14 y tablas 8 y 9)</p>
<p>Procesos estratégicos, operativos y de apoyo en la empresa Sofia Sucursal Sucre</p>	<p>De acuerdo con la entrevista al responsable del área (ver apartado 4.2. Diagrama de Ishikawa, gráfico 16 y 17, y Tabla 7) el área de distribución no tiene la dirección de procesos estratégicos.</p>	<p>Por consiguiente, se evidencian altos niveles de insatisfacción de parte de los clientes externos con respecto a la entrega del servicio prestado por la empresa a través de la</p>

	Los procesos operativos evidencian falencias que no son medidas, controladas, ni analizadas para aplicación de medidas correctivas en apartados 4.1.3 y 4.1.3.1.2 (ver gráfico 9,10,11,12,13, 14, 15, 16, 17, 18; cuadro 11 y 12 y Tabla 5 y 6)	logística de distribución, demostrado a través de la baja de clientes por año y brechas de más de 2 puntos con relación al modelo SERVQUAL (ver apartados 4.2. , 4.2.1. y 4.3. cuadro 13, 14 y gráfico 21 y 22 y tablas 7, 8 y 9)
--	---	--

Elaboración propia

Por lo anteriormente expuesto, se demuestra la hipótesis de trabajo planteada al inicio del presente trabajo de investigación, dadas las ineficiencias identificadas en la implementación de herramientas de gestión que coadyuven al control de los procesos, por lo que estos últimos reportan errores que afectan negativamente a la satisfacción de los clientes externos de la empresa

4.5 Conclusiones del trabajo de campo

A continuación, se presentan los resultados más importantes del diagnóstico, toda vez que se aplicaron las herramientas de análisis y recojo de información del área.

Cuadro 10: Matriz de Síntesis de Resultados, Conclusiones y Recomendaciones

Objetivo Específico	Variables	Resultados	Conclusiones Generales	Recomendaciones
Evaluar los aspectos estratégicos generales que emanan de la empresa de estudio	Fundamentos filosóficos de la empresa	La empresa cuenta con la Misión, Visión y Valores	Los fundamentos filosóficos de la empresa Integral Avícola Sofía estableció su Misión, visión y Valores bajo la perspectiva de	A la luz de las declaraciones fundamentales de la empresa se deben realizar revisiones periódicas a las diferentes áreas de la empresa,

Objetivo Específico	Variables	Resultados	Conclusiones Generales	Recomendaciones
			valor del cliente y con el fundamento de calidad total que debe primar en todos sus procesos.	considerando todos sus radios de actuación.
Desarrollar un diagnóstico del área de distribución actual de la empresa Sofía Ltda. en la ciudad de Sucre.	Procesos	La Sucursal Sucre tuvo un crecimiento sostenido tanto de su cartera de productos como de su cartera de clientes, sin embargo, el crecimiento de la demanda final pone en evidencia falencias en el manejo del área de distribución.	El área evidencia falencias específicas en su proceso, estas falencias que recaen principalmente en los tiempos de entrega y rupturas de información en pedidos ocasionan grietas en la satisfacción de los clientes que para el caso y el área son los intermediarios de los diferentes canales que maneja la empresa.	Se debe observar el proceso general sin descuidar las subdivisiones como procesos estratégicos, misionales u operativos y de apoyo, esto con el fin de optimizar el sistema de distribución.

Objetivo Específico	Variables	Resultados	Conclusiones Generales	Recomendaciones
Determinar el impacto de las ineficiencias en la relación con el cliente.	Satisfacción del cliente	Mediante el modelo SEVQUAL se puede evidenciar una baja en la satisfacción del cliente de la empresa (intermediarios) debido a una ineficiencia en la gestión del proceso de distribución.	La insatisfacción de los clientes corrobora finalmente la baja de clientes o en su caso la baja en la cantidad de pedidos en términos de unidades físicas y monetarias.	Todo el sistema de distribución, como proceso al interior de la empresa Avícola Integral Sofía Sucursal Sucre tiene como misión la satisfacción tanto de sus clientes internos como externos, para que finalmente se pueda entregar mayor valor (visibilidad y disponibilidad) para el consumidor final, atendiendo a la misión y visión global que tiene la empresa.

Objetivo Específico	Variables	Resultados	Conclusiones Generales	Recomendaciones
Identificar las principales áreas de mejora a través del estudio de indicadores clave que muestran los procesos que no están siendo eficientes.	Gestión del área de distribución	Se establecen indicadores de gestión que influyen en el área.	El establecimiento de indicadores suficiente y adecuado al proceso de distribución permitirá un mejor control del área, cumpliendo así la misión que tiene todo el proceso involucrado.	

Elaboración propia

CAPÍTULO V

5 PROPUESTA

Presentados los análisis en el capítulo anterior y habiendo concluido que existe una deficiencia en la implementación de herramientas de gestión y control en la logística de distribución de la empresa Avícola Integral Sofia Sucursal Sucre que incide en la satisfacción de sus clientes externos, se consideraron las estrategias provistas por el análisis FODA diseñado con anterioridad. Dichas estrategias se enmarcaron en el diseño de un Cuadro de Mando Integral adaptado a la logística de distribución de la empresa, de modo que se permita su operativización y control.

En ese sentido, las estrategias son⁶:

ESTRATEGIAS FA	1) Entrega oportuna de los productos comercializados y en óptimas condiciones en el punto de venta o negocio de los clientes. 2) Establecer una cultura de servicio al cliente 3) Contar con un sistema de información que sea la base para lograr una administración eficiente del inventario	ESTRATEGIAS DA	1) Integrar información a través de la red de distribución para reaccionar con mayor agilidad ante los cambios 2) Desarrollar indicadores de control y monitoreo para mejorar la gestión de los procesos del área.
ESTRATEGIAS FO	1) Ser líderes en la comercialización de productos. 2) Control de los costos relacionados con las operaciones del área. 3) Implementar herramientas de gestión que coadyuven al incremento de la satisfacción de los clientes externos.	ESTRATEGIAS DO	1) El área cuenta con personal capacitado continuamente que permita establecer una cultura de servicio al cliente y mejora continua

Elaboración propia

La tercera estrategia FO, es la directriz más importante de la que resulta la propuesta general y que manda la ***implementación de herramientas de gestión en el área de distribución que coadyuven al incremento de la satisfacción de los clientes externos.***

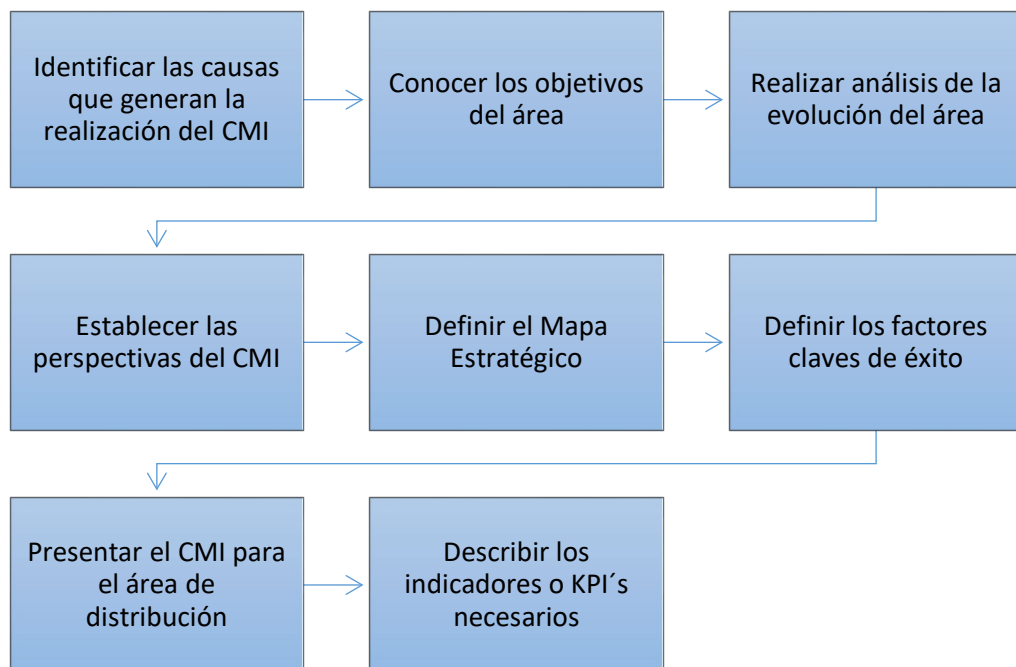
⁶ Las estrategias FA, FO, DA y DO, resultan de la intersección de las variables analizadas en la matriz FODA. FA (Fortalezas y Amenazas): Estrategias defensivas; FO (Fortalezas y Oportunidades): Estrategias de ataque; DA (Debilidades y Amenazas): Estrategias para reforzar y DO (Debilidades y Oportunidades): Estrategias para movilizar

Las demás estrategias emanadas del FODA se desarrollaron en el marco de la estrategia FO antes mencionada.

Por sus particularidades, la herramienta de gestión planteada como estrategia de ataque, se direccionó hacia el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para el área de estudio. Como se resaltó anteriormente, el Cuadro de Mando Integral resulta ser un concepto gerencial y es propuesto en el presente trabajo a fin de mejorar el rendimiento del área distribución comercial de la empresa Sofía Ltda. Sucursal Sucre a través de la concatenación y coordinación de los procesos que incluyan todo el servicio y las directrices del Cuadro de Mando Integral global de la empresa.

Para la implementación del Cuadro de Mando Integral, como se indicó capítulos más arriba, se propusieron las siguientes etapas:

Gráfico 23: Proceso para el diseño de Cuadro de Mando Integral para el área de Distribución de la empresa Sofía Ltda. Sucursal Sucre



Elaboración propia con base en (Maura, 2014), (Racca, 2020)

5.1 Argumentos para el Cuadro de Mando Integral (CMI) en el área de distribución comercial de la Sucursal Sofía Sucre

Como herramienta de gestión y control, el Cuadro de Mando Integral aplicado al área de distribución, coadyuvará a la medición de su desempeño con relación a la generación de satisfacción de sus clientes. Las cuatro perspectivas que definen el CMI son: Finanzas, Clientes, Procesos Interno, Aprendizaje y Crecimiento en los procesos específicos del área. Estas cuatro perspectivas comprenden una visión integral que coadyuva en el cumplimiento de las metas del negocio.

Es importante denotar, de acuerdo con el diagrama Ishikawa realizado, que no sólo son aspectos internos los que afectan la satisfacción de los clientes, sino también otros del entorno externo, por lo que el CMI en su implementación, minimiza el impacto de los aspectos no controlables del entorno.

Sin embargo, es importante reconocer que tanto la Sucursal como su área de la logística de distribución deben recibir como insumo fundamental los lineamientos globales emanados de la oficina central, por lo que también en la realización del CMI del área se considerará el CMI global que se lo expone en el siguiente cuadro:

Cuadro 11: Cuadro de Mando Integral (CMI) Global Empresa Avícola Integral Sofía Ltda.

PERSPECTIVA	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Indicador</i>	Tipo de Indicador
Financiera	Lograr Resultados Financieros Positivos y Sustentables	Índice de Utilidad Neta	Economía
Clientes	Mejorar la imagen de la compañía	Índice de aprobación de marca	Calidad
	Satisfacer expectativas del cliente	Índice de satisfacción del cliente	Calidad
Procesos internos	Garantizar la gestión de la innovación orientada al cliente	Índice de satisfacción del cliente	Calidad

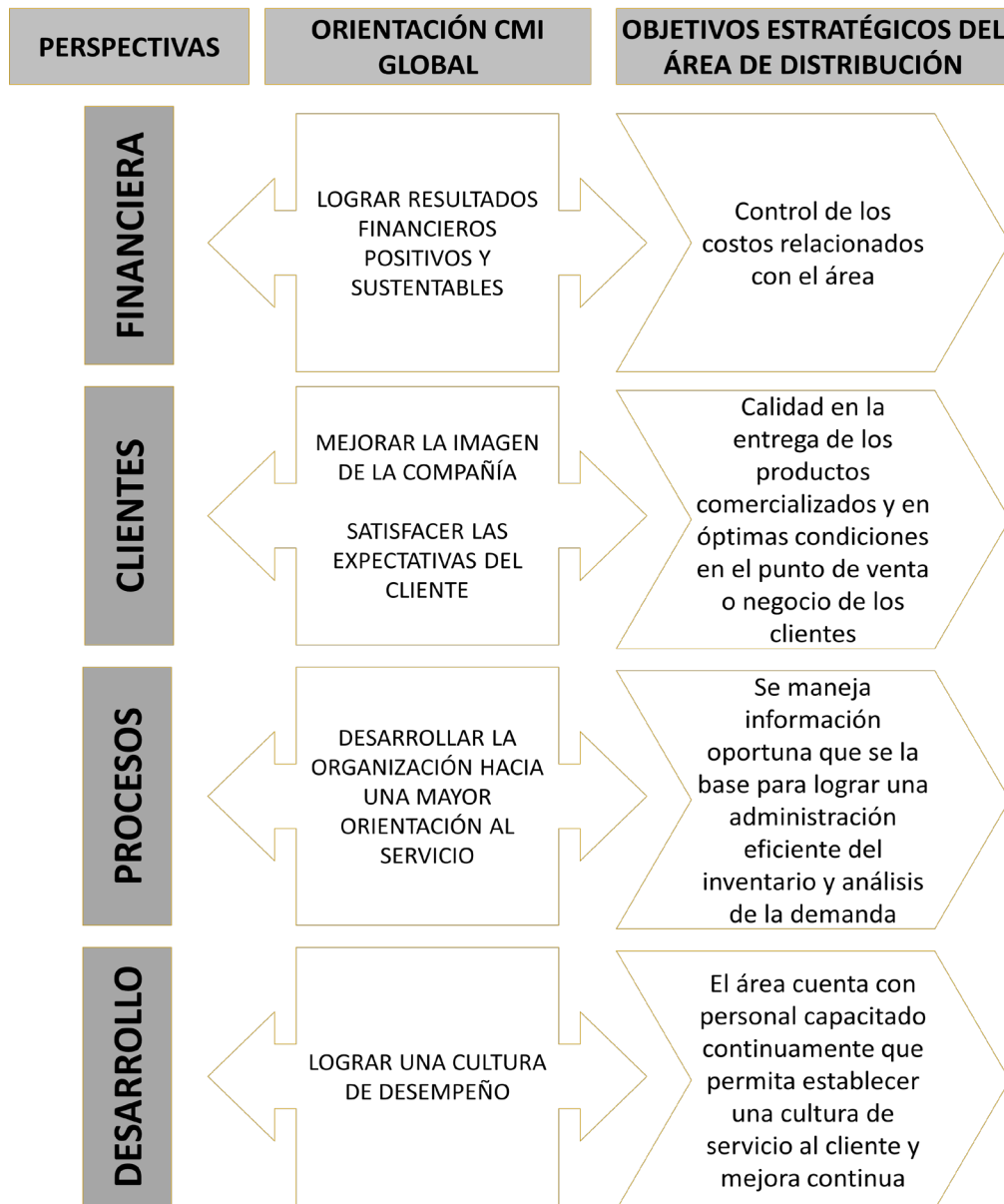
PERSPECTIVA	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Indicador</i>	Tipo de Indicador
	Lograr el lanzamiento de la eficiencia de gestión	Índice de eficiencia anual	Eficiencia
	Desarrolla la organización de concesionarios en una mayor orientación al servicio	Incremento de concesionarios	Eficacia
	Crear y gestionar una estrategia robusta de volumen de producción para responder a la volatilidad	Volumen de producción anual	Eficacia
	Incrementar la eficiencia de procesos directos	Índice de eficiencia directa	Eficiencia
	Aumentar la eficiencia de procesos indirectos	Índice de eficiencia indirecta	Eficiencia
	Potencial y crecimiento	Desarrollar una cartera de Productos atractiva e innovadora	Índice de satisfacción del cliente
Convertirnos en referente del sector para las autoridades y las entidades representativas		Índice de aprobación de marca	Calidad
Lograr una cultura de desempeño		Índice de eficiencia anual	Eficiencia
Desarrollar sostenibilidad como principio de gestión		Índice de recuperación de inversión vs utilidad	Eficacia

Fuente: Documentos Sofia Ltda.

5.2 Determinación de los objetivos del área

De acuerdo con los aspectos más valorados por los clientes, así como aquellos que ocasionan insatisfacción, a continuación, se detallaron los objetivos del área de distribución de la empresa bajo los lineamientos más pertinentes del Cuadro de Mando Integral (CMI) Global de la empresa Avícola Integral Sofia Ltda.

Gráfico 24: Objetivos del área con base en lineamientos de Cuadro de Mando Integral Global Logística de distribución - Empresa Avícola Integral Sofia Ltda. Sucursal Sucre



Elaboración propia

5.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuesto para el área de logística de distribución de la Sucursal Sofía Sucre

Como ya se vio, la consecución de las metas y objetivos al interior de la empresa no sólo deben tener un enfoque económico y financiero, sino que es necesario incorporar otros factores clave que engloban la actividad empresarial en sus diferentes áreas. Es por ello por lo que, el Cuadro de Mando Integral se constituye en un instrumento de dirección que permite la representación y seguimiento de las estrategias adoptadas por el área, en función de los lineamientos del Cuadro de Mando Integral Global y las estrategias emanadas del FODA, que dan lugar a diferentes perspectivas desde las cuales se propone la consecución de los objetivos, los indicadores de estos y las acciones estratégicas que se asocian a cada perspectiva.

La siguiente gráfica describe las distintas perspectivas abordadas para la gestión del área y que se tuvieron en cuenta en la creación del Cuadro de Mando Integral para el área de logística de distribución.

Cuadro 12: Perspectivas Cuadro de Mando Integral área Distribución Comercial

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN
FINANCIERA	Se tiene un control de los costos relacionados con las operaciones del área.
CLIENTES	Calidad en la entrega de los productos comercializados y en óptimas condiciones en el punto de venta o negocio de los clientes.
PROCESOS	Se maneja información oportuna que sea la base para lograr una administración eficiente del inventario y análisis de la demanda.
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	El área cuenta con personal capacitado continuamente que permita establecer una cultura de servicio al cliente.

Elaboración: Propia con base CMI global y FODA

5.4 Modelo de Cuadro de Mando Integral

A continuación, se presenta el CMI del área para cada una de las perspectivas planteadas.

5.4.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera se constituye en última instancia en uno de los más importantes enfoques dentro de la gestión de una empresa comercial, y desde ese punto de vista, las cadenas de distribución también pueden mejorar el margen de valor añadido mediante el aumento de la diferencia entre los ingresos y los costes de la cadena.

Cuadro 13: Perspectiva FINANCIERA

Objetivo Estratégico	Factor Clave del éxito	Iniciativa de Acción	Resultados esperados	Indicador o KPI	Metas
Control de los costos relacionados con las operaciones del área.	Información en tiempo real	Determinar el costo por unidad distribuida	Manejar información de control de costos para la toma de decisiones	Costo de unidad distribuida	12% del precio final del producto
		Mejorar las negociaciones de trabajo con los operadores de servicio de transporte.	Mantenimiento de los costos de transporte	Costo por unidad de transporte	13% del costo de distribución

Elaboración: Propia

5.4.2 Perspectiva Clientes

En cuanto a la perspectiva del cliente, el área de distribución de la empresa debe trabajar conjuntamente el área de comercialización y ventas. Atender las necesidades de los clientes traerá oportunidades en términos de negocios y nuevos clientes. Como ya se vio con anterioridad, el sector de distribución comercial en una empresa desempeña un papel fundamental en la generación de ventajas competitivas para aumentar la cuota de mercado y el posicionamiento de la empresa.

Cuadro 14: Perspectiva CLIENTES

Objetivo Estratégico	Factor Clave del éxito	Iniciativa de Acción	Resultados esperados	Indicador o KPI	Metas
Calidad en la entrega de los productos comercializados y en óptimas condiciones en el punto de venta o negocio de los clientes.	Compromiso Servicio	Actualización de rutas de entrega	Relaciones a largo plazo con los miembros de los canales.	Tasa de pérdida de clientes	Al 5% anual
		Establecer estrategias de Trade Marketing hacia el canal		Proporción de clientes con baja de pedidos	5 por cada 100

Elaboración: Propia con base

5.4.3 Perspectiva Procesos

Seguidamente, una vez determinados los objetivos planteados a nivel estratégico de la perspectiva anterior, se observó qué aspectos deben mejorarse en términos de rendimiento de los procesos en el área.

Toda empresa debe estar diseñada para ofrecer valor a los clientes y los procesos al interior de ellas deben diseñarse con tal orientación. Con relación al área de distribución de la empresa Sofía Sucursal Sucre, esta, es la base para mantener y mejorar las relaciones con los clientes de la empresa.

Cuadro 15: Perspectiva PROCESOS

Objetivo Estratégico	Factor Clave del éxito	Iniciativa de Acción	Resultados esperados	Indicador o KPI	Metas
Manejo eficiente de la información del área	Transparencia en la información Agilidad	Contar con un sistema de información que sea la base para lograr una administración eficiente del inventario y análisis de la demanda	Flujo ágil en la toma de decisiones para incrementar los niveles de servicio en los canales.	Porcentaje de devoluciones o retorno	3 %
				Ciclo total de un pedido	Hasta 24 h.

Elaboración: Propia

5.4.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Se consideró a la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, desde el punto de vista de establecer objetivos que garanticen la continuidad y la excelencia de los procesos en la cadena de distribución comercial, teniendo como resultado una disminución de errores en el desempeño de la entrega del servicio de distribución de los productos.

En ese contexto se debe comprender cuáles son las principales capacidades en términos de personas, tecnología, cumplimiento, infraestructura e innovación.

Cuadro 16: Perspectiva APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo Estratégico	Factor Clave del éxito	Iniciativa de Acción	Resultados esperados	Indicador o KPI	Metas
El área cuenta con personal capacitado continuamente que permita establecer una cultura de servicio al cliente.	Capacitación	Programar capacitaciones al personal en servicio al cliente	Clientes satisfechos y leales a la marca	Número de quejas y reclamos	5% sobre pedido entregado
		Desarrollar programas de inducción dirigidas a establecer la visión de la empresa.		Nivel de satisfacción de clientes	8 puntos promedio SERVQUAL

Elaboración: Propia

5.5 Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral para el área de distribución comercial

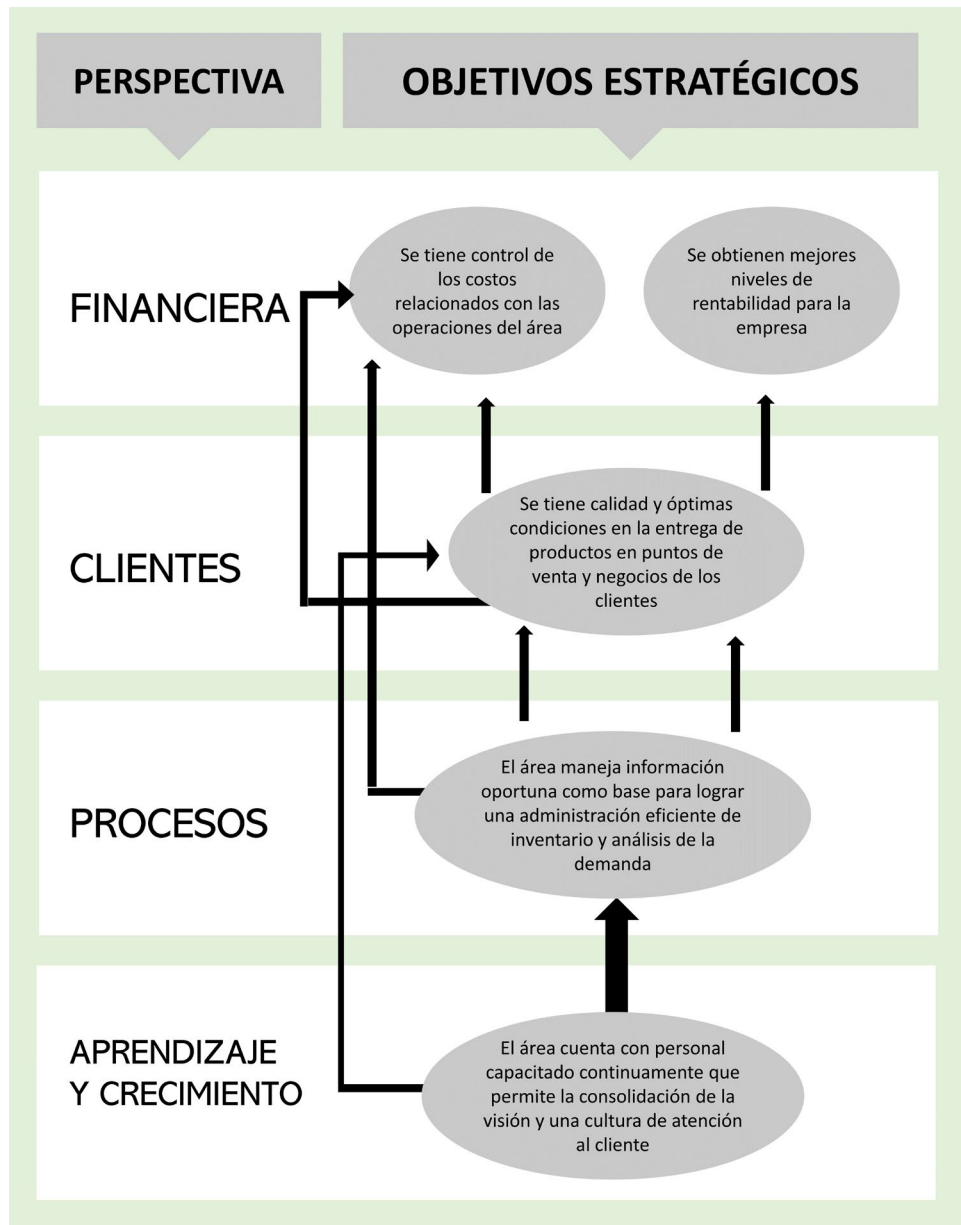
Para el conjunto de los objetivos estratégicos con enfoque en el ámbito del área de distribución de la empresa se analizó el vínculo entre cada uno de ellos en un marco de racionalidad.

Para ello, se hizo uso de un mapa estratégico. Este es un gráfico sencillo que permite la relación lógica e integral que los objetivos estratégicos tendrán en el establecimiento del Cuadro de Mando Integral.

Las vinculaciones generadas por el Cuadro de Mando Integral del área, a través de los objetivos estratégicos refuerza todas las operaciones que se dan en toda la cadena de distribución. Como se puede observar más adelante, la perspectiva financiera a través del control de los costos de distribución y de transporte, permitirá enfocar las acciones hacia el desarrollo de una cultura de servicio, subsanando de esta manera, las falencias detectadas en cuanto al servicio al cliente mediante la herramienta SERVQUAL.

La perspectiva procesos internos también se refuerza dada una mejor comprensión de la visión y de la cultura de servicio tanto hacia los clientes internos como externos. Y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento o desarrollo del área a través de sus acciones provee soporte a los procesos.

Gráfico 25: Mapa Estratégico



Elaboración: Propia

5.6 KPI's de Gestión de la logística de distribución en Sofía Sucursal Sucre

En el anterior capítulo se hizo una descripción a profundidad el proceso de distribución de la empresa Sofía Ltda. Sucursal Sucre, a partir de la relación entre procesos operativos y de apoyo, esto en última instancia permitió identificar cuáles de estos procesos apoyan directamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se definieron para el área.

Por tanto, es importante para la empresa contar con un sistema de indicadores o KPI's respaldados por evidencia documentada, que coadyuvará a medir la gestión del área y monitorear la gestión del área de distribución de la empresa, de esta manera el desempeño debe ser medido con estándares que califican cada una de las actividades fundamentales en la consecución de los resultados.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el área de operaciones de la Sucursal debe contar con responsables de la planeación, ejecución y control de los indicadores sugeridos para el debido control de todos los procesos.

En esta fase se evidencia la implementación de los KPI's los cuales se basan específicamente en la medición de los procesos que realiza el área en cumplimiento del plan estratégico de la organización y cada uno de ellos responde a las categorías de:

- KPI's financieros y operativos
- KPI's de tiempo
- KPI's de calidad
- KPI's .de entrega perfecta

Conocer cada detalle en la operación es indispensable a la hora de implementar estos indicadores para medir la gestión del proceso de distribución.

Las áreas de la compañía tienen delimitados sus objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas y las gerencias responsables en cada uno de los ejes. Sin embargo, no tiene la forma de medir su gestión con herramientas que le permitan ver de manera global el desarrollo de la estrategia.

Es importante medir el desempeño del proceso de distribución comercial con el fin de determinar que tan bien se están ejecutando las tareas sobre el tiempo y si se están enfocando los esfuerzos en las actividades correctas para cumplir con las expectativas.

La gerencia de esta área maneja percepciones sobre el nivel de desempeño de los procesos, pero a menos que no cuantifique y mida objetivamente a través de indicadores, no sabrá si las percepciones son correctas.

Dichos indicadores o KPI's, se convierten en signos vitales para el área de distribución de la empresa Sofía Sucursal Sucre y su continuo monitoreo permitirá contar con las

condiciones e identificar oportunamente los síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades relacionadas a la distribución de los productos.

Se debe contar con un número importante de indicadores que garantice contar con la información constante, real y precisa sobre aspectos tales como efectividad, eficacia, productividad, calidad, ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión todas aquellas constituyen los signos vitales en el área.

Implementar un sistema de medición mediante indicadores proporcionará a la empresa sujeta de estudio y al área de distribución en particular, grandes beneficios tales como:


- Área gestionada con base en datos y hechos.
- Planear con mayor certeza y confiabilidad.
- Visualizar con mayor claridad las oportunidades de mejoramiento de un determinado proceso.
- Analizar y explicar de qué manera suceden los hechos.
- Ayudar a fijar metas y monitorear tendencias
- Mostrar la efectividad con que se usan los recursos

Seleccionar KPI's apropiados para monitorear no es una tarea sencilla. Para ser efectivo, los indicadores necesitan motivar a los responsables de las actividades involucradas. Idealmente las mediciones a través de estos, ayudará a la gerencia operativa y general de la Sucursal a entender el rendimiento de los procesos y será una herramienta que ayude a la mejora continua del trabajo.

Teniendo claro el diagnóstico anteriormente realizado y basados en los resultados obtenidos se sugiere al área de operaciones de Sofia Ltda. Sucursal Sucre asignar a responsables que realicen la planeación de estos indicadores, a líderes de equipos y personal de venta.


Finalmente, los indicadores propuestos para el área de distribución de la empresa se describen a continuación.

Cuadro 17: KPI 1
Costo de unidad distribuida

	SOFÍA SUCURSAL SUCRE	
HOJA DE VIDA DEL KPI		
DATOS DEL KPI		
NOMBRE DEL KPI	Costo de unidad distribuida	
TIPO DE KPI	Financieros y operativos	
PERSPECTIVA	Financiera	
RESPONSABLE	Jefe operativo	
OBJETIVO		
Control de los costos relacionados con las operaciones del área.		
DEFINICIÓN		
Indicador que permite el control de los costos provenientes de la gestión de distribución de los productos de la empresa (preparación, manipulación, transporte, pérdidas, almacenamiento, despacho, otros gastos)		
PROPÓSITO		
El control de este KPI permitirá conocer las variables que intervienen en los costos finales de distribución, esto para detectar de manera específica ineficiencias que causen incremento en el costo final del producto y tengan afectación a las cuentas generales de la empresa.		
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	META
Semestral	Decreciente	12% del precio final del producto
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		ÁREA QUE RECIBE EL KPI
RECOLECCIÓN	REVISIÓN	
Mensual	Semestral	
CÁLCULO	$\frac{\text{Costos totales de distribución}}{\text{Número de productos distribuidos}}$	
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO DEL KPI	FUENTE	
Monto pagado a distribuidores tercerizados Número de productos entregados	Planilla de pago a distribuidores tercerizados Reporte de ventas	
OBSERVACIONES		

Elaboración: Propia


Cuadro 18: KPI 2
Costo de unidad de transporte

	SOFÍA SUCURSAL SUCRE	
HOJA DE VIDA DEL KPI		
DATOS DEL KPI		
NOMBRE DEL KPI	Costo por unidad de transporte	
TIPO DE KPI	Financieros y operativos	
PERSPECTIVA	Financiera	
RESPONSABLE	Jefe operativo	
OBJETIVO		
Control de los costos relacionados con el servicio de transporte de los productos a clientes de la empresa.		
DEFINICIÓN		
Indicador que permite el control de los costos provenientes del servicio de transporte de los productos de la empresa		
PROPÓSITO		
Este KPI permitirá controlar el costo del transporte de los productos de la empresa a través de los diferentes canales de distribución y su incidencia en el costo final del producto.		
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	META
Semestral	Decreciente	13% del costo de distribución unitaria
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		ÁREA QUE RECIBE EL KPI
RECOLECCIÓN	REVISIÓN	
Semestral	Semestral	
CÁLCULO	$\frac{\text{Pago distribuidores tercerizados}}{\text{Costo de distribución}}$	
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO DEL KPI	FUENTE	
Monto pagado a distribuidores tercerizados	Planilla de pago a distribuidores tercerizados	
Costo total de distribución	Reporte de costos de distribución	
OBSERVACIONES		

Elaboración: Propia

Cuadro 19: KPI 3


Tasa de baja de clientes

		SOFÍA SUCURSAL SUCRE	
HOJA DE VIDA DEL KPI			
DATOS DEL KPI			
NOMBRE DEL KPI	Tasa de baja de clientes		
TIPO DE KPI	De entrega perfecta		
PERSPECTIVA	Clientes		
RESPONSABLE	Jefe de ventas y comercialización		
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Calidad en la entrega de los productos comercializados y en óptimas condiciones en el punto de venta o negocio de los clientes.			
DEFINICIÓN			
Indicador que cuantifica la pérdida de clientes de la empresa en un periodo determinado.			
PROPÓSITO			
Este KPI permite tener un seguimiento actualizado de los clientes que ya no forman parte como clientes activos o pasivos.			
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	META	
Semestral	Constante	5 % anual	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN			ÁREA QUE RECIBE EL KPI
RECOLECCIÓN	REVISIÓN		
Semestral	Semestral		
CÁLCULO	$\frac{n^{\circ} \text{ de clientes al final del periodo} - n^{\circ} \text{ de nuevos clientes en el periodo}}{n^{\circ} \text{ de clientes al inicio del periodo}} \times 100$		
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO DEL KPI	FUENTE		
Nuevos clientes de la empresa	Base de datos de clientes de la empresa		
Clientes dados de baja en el periodo			
OBSERVACIONES			

Elaboración: Propia

Cuadro 20: KPI 4


Proporción de clientes con baja de pedidos

		SOFÍA SUCURSAL SUCRE	
HOJA DE VIDA DEL KPI			
DATOS DEL KPI			
NOMBRE DEL KPI		Proporción de clientes con baja de pedidos	
TIPO DE KPI		De entrega perfecta	
PERSPECTIVA		Clientes	
RESPONSABLE		Jefe operativo	
OBJETIVO			
Calidad en la entrega de los productos comercializados y en óptimas condiciones en el punto de venta o negocio de los clientes.			
DEFINICIÓN			
Indicador que mide la cantidad de clientes que redujeron sus compras en un periodo determinado.			
PROPÓSITO			
Tener un control de las alteraciones (aumentos y disminuciones) principalmente los tendientes a la baja, de los pedidos que hacen los clientes en los diferentes canales de distribución.			
UNIDAD DE MEDIDA		TENDENCIA	
Semestral		Constante	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		META	
RECOLECCIÓN		ÁREA QUE RECIBE EL KPI	
Mensual		Ventas y comercialización	
CÁLCULO		REVISIÓN	
		Semestral	
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO DEL KPI		FUENTE	
Cantidad de pedido por cliente		Reporte de ventas	
OBSERVACIONES			

Elaboración: Propia

Cuadro 21: KPI 5


Porcentaje de retorno de pedidos o devoluciones

		SOFÍA SUCURSAL SUCRE	
HOJA DE VIDA DEL KPI			
DATOS DEL KPI			
NOMBRE DEL KPI		Porcentaje de retorno de pedidos o devoluciones	
TIPO DE KPI		De Calidad	
PERSPECTIVA		Procesos	
RESPONSABLE		Distribuidor	
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Manejo eficiente de la información del área			
DEFINICIÓN			
Indicador que permite el control de las devoluciones de parte de los clientes, que en la mayoría de los casos sucede por una mala información registrada.			
PROPÓSITO			
Disminuir las devoluciones de productos por consignación de información errónea.			
UNIDAD DE MEDIDA		TENDENCIA	META
Mensual		Decreciente	3%
FRECUENCIA DE MEDICIÓN			ÁREA QUE RECIBE EL KPI
RECOLECCIÓN		REVISIÓN	EL KPI
Mensual		Mensual	Jefe de operaciones
CÁLCULO		<i>$\frac{\text{Cantidad en Kg. de productos enviados}}{\text{Cantidad en Kg. de productos devueltos}}$</i>	
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO DEL KPI		FUENTE	
Cantidad de productos despachados		Hojas de despacho	
Cantidad de productos devueltos		Hojas de devolución	
OBSERVACIONES			

Elaboración: Propia

Cuadro 22: KPI 6


Ciclo total de un pedido

		SOFÍA SUCURSAL SUCRE	
HOJA DE VIDA DEL KPI			
DATOS DEL KPI			
NOMBRE DEL KPI		Ciclo total de un pedido	
TIPO DE KPI R		De tiempo	
PERSPECTIVA		Procesos	
RESPONSABLE		Encargado de ventas	
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Manejo eficiente de la información del área			
DEFINICIÓN			
Tiempo transcurrido desde el momento que un cliente pone el pedido hasta que el producto está entregado, facturado y cobrado.			
PROPÓSITO			
Atender de manera integral y oportuna a los clientes externos desde la preventa hasta la posventa.			
UNIDAD DE MEDIDA		TENDENCIA	META
Mensual		Decreciente	Hasta 24 H. cada pedido
FRECUENCIA DE MEDICIÓN			ÁREA QUE RECIBE
RECOLECCIÓN		REVISIÓN	EL KPI
Mensual		Semestral	Jefe ventas
CÁLCULO		Hora y fecha de cobro – Hora y fecha de pedido realizado	
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO DEL KPI		FUENTE	
Registro de pedidos en sistema Registro de facturación Registro de cobros		Registros de clientes	
OBSERVACIONES			

Elaboración: Propia

Cuadro 23: KPI 7


Número de quejas y reclamos

		SOFÍA SUCURSAL SUCRE	
HOJA DE VIDA DEL KPI			
DATOS DEL KPI			
NOMBRE DEL KPI	Número de quejas y reclamos		
TIPO DE KPI	De entrega perfecta		
PERSPECTIVA	Aprendizaje y Crecimiento		
RESPONSABLE	Jefe de ventas		
OBJETIVO			
El área cuenta con personal capacitado continuamente que permita establecer una cultura de servicio al cliente.			
DEFINICIÓN			
Indicador relacionado con las acciones y desempeño de funciones del personal del área de distribución de la Sucursal Sofía Sucre			
PROPÓSITO			
El control de este indicador coadyuvará a detectar aspectos en los que el personal del área de distribución tiene falencias en cuanto a atención y entrega del servicio a los clientes.			
UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	META	
Mensual	Decreciente	Menos de 5 por mes	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN			ÁREA QUE RECIBE EL KPI
RECOLECCIÓN	REVISIÓN		
Mensual	Mensual		
CÁLCULO	<i>Número de quejas y reclamos en entregas por mes</i>		
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO DEL KPI	FUENTE		
Quejas y reclamos de los clientes, por entregas fuera de tiempo, incrementos o disminuciones de producto entregado, errores de pedido	Registro de quejas y reclamos		
OBSERVACIONES			

Elaboración: Propia

Cuadro 24: KPI 8

Nivel de satisfacción del cliente

		SOFÍA SUCURSAL SUCRE			
HOJA DE VIDA DEL KPI					
DATOS DEL KPI					
NOMBRE DEL KPI		Nivel de satisfacción de clientes			
TIPO DE KPI		De entrega perfecta			
PERSPECTIVA		Financiera			
RESPONSABLE		Jefe operativo			
OBJETIVO					
El área cuenta con personal capacitado continuamente que permita establecer una cultura de servicio al cliente.					
DEFINICIÓN					
Indicador que mide la satisfacción de los clientes, haciendo hincapié en el servicio entregado de parte del personal del área en toda la cadena de distribución de la empresa.					
PROPÓSITO					
Este KPI coadyuvará a mantener control de los niveles de satisfacción de los clientes considerando el servicio entregado en relación con la visión de la empresa y un mayor desempeño en la atención al cliente en toda la red de distribución.					
UNIDAD DE MEDIDA		TENDENCIA		META	
Anual		Creciente		8 puntos promedio	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN				ÁREA QUE RECIBE	
RECOLECCIÓN		REVISIÓN		EL KPI	
Semestral		Anual		Operaciones	
CÁLCULO		<i>SERVQUAL</i>			
DATOS REQUERIDOS PARA EL CÁLCULO DEL KPI		FUENTE			
Respuestas de clientes a encuesta de satisfacción		Resultados de encuestas de satisfacción			
OBSERVACIONES					

Elaboración: Propia

5.7 Incidencia económica de la propuesta

A continuación, se presenta un análisis de la eficiencia en gestión que el CMI propuesto aportaría a la empresa Avícola Sofia Sucursal Sucre. Este, análisis se basa en una comparación de dos escenarios, uno con propuesta nula y el otro con propuesta aplicada.

Con base en lo antecedido se tomarán dos indicadores financieros de gestión generales, por un lado, el Margen de Utilidad Bruta que permite conocer la eficacia operativa de la empresa, y por el otro, se analizará la relación de los gastos realizados con los beneficios obtenidos y para ello se utilizará el indicador Rentabilidad sobre las ventas.

5.7.1 Escenario sin Propuesta

5.7.1.1 Margen de Utilidad Bruta

Para el cálculo del MUB en un escenario actual se tomaron en cuenta la utilidad bruta y las ventas netas de los periodos considerados como el horizonte de tiempo de análisis.

El procedimiento del cálculo de este indicador sigue los criterios de la siguiente fórmula:

$$MUB = \frac{\text{Utilidad bruta}}{(\text{Ventas netas} * 100)}$$

Tabla 10: Ventas netas, Utilidad Bruta y Margen de Utilidad Bruta por año Empresa Sofia Sucursal Sucre Gestiones 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022, en bolivianos

AÑO	VENTAS NETAS	UTILIDAD BRUTA	MUB
2018	15768318,52	7568792,89	48
2019	19002812,58	8361237,54	44
2020	19272719,95	8287269,58	43
2021	26642512,21	12788405,86	48
2022	34367535,71	15809066,43	46

Elaboración: Propia con base a información de Empresa Sofia

Como se puede ver, durante los periodos analizados, por cada 100 bolivianos en ventas, se tiene una utilidad bruta en promedio de 45,80 bolivianos.

5.7.1.2 Rentabilidad sobre ventas

Con la información de utilidad neta y los ingresos por ventas, un análisis antes de la propuesta, permite también determinar si los beneficios han sido mayores que los gastos

totales originados en cada gestión de la Empresa Sofía Sucursal Sucre. Para tal fin, se emplea la fórmula siguiente:

$$RV = \frac{\textit{Utilidad neta}}{(\textit{Ventas netas} * 100)}$$

Tabla 11: Ventas netas, Utilidad Neta y Rentabilidad sobre ventas por año Empresa Sofía Sucursal Sucre Gestiones 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022, en bolivianos

AÑO	VENTAS NETAS	UTILIDAD BRUTA	RV
2018	15768318,52	7568792,89	15
2019	19002812,58	8361237,54	20
2020	19272719,95	8287269,58	24
2021	26642512,21	12788405,86	21
2022	34367535,71	15809066,43	20,3

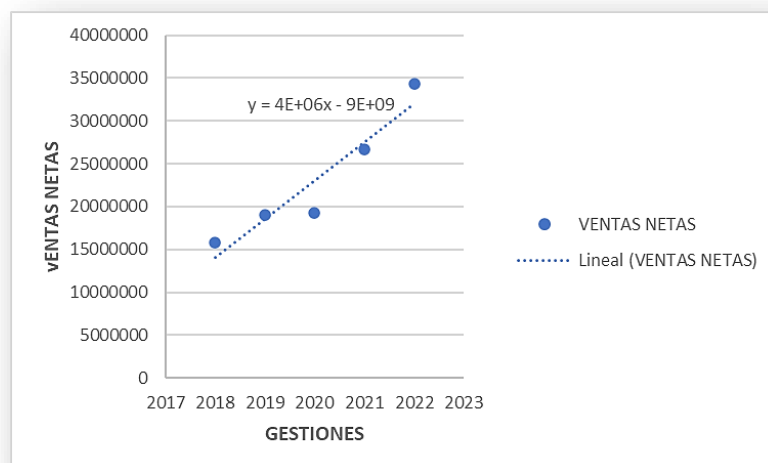
Elaboración: Propia con base a información de Empresa Sofía

Dada el cálculo empleado, se determina en promedio una Rentabilidad sobre Ventas de 20,06 bolivianos por cada 100 bolivianos de ingreso por ventas.

5.8 Escenario con Propuesta

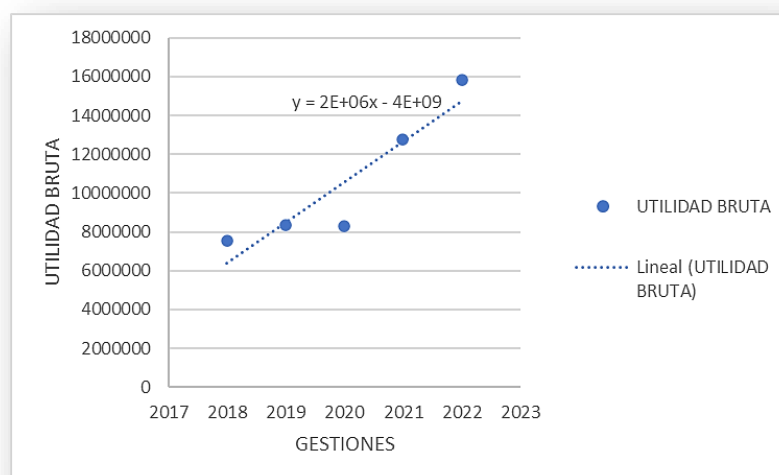
Para determinar los resultados de un escenario en el que la propuesta presentada haya sido aplicada, con base en la información proporcionada por la empresa, en principio es necesario proyectar las ventas totales, utilidad bruta y utilidad neta.

Gráfico 26: Comportamiento histórico de Ventas anuales, Empresa Sofía Sucursal Sucre Gestiones 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022 (en bolivianos)



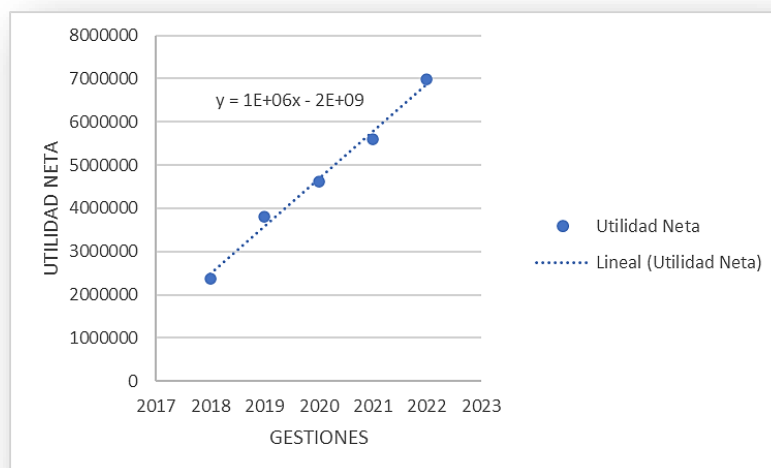
Elaboración: Propia con base a información de Empresa Sofía

Gráfico 27: Comportamiento histórico de Utilidad Bruta anual, Empresa Sofía Sucursal Sucre Gestiones 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022 (en bolivianos)



Elaboración: Propia con base a información de Empresa Sofía

Gráfico 28: Comportamiento histórico de Utilidad Neta anual, Empresa Sofia Sucursal Sucre Gestiones 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022 (en bolivianos)



Elaboración: Propia con base a información de Empresa Sofia

De las funciones lineales halladas se establecen los siguientes montos para Ventas Netas, Utilidad Bruta, Utilidad Neta proyectadas para las gestiones 2023, 2024, 2025, 2026 y 2027

Tabla 12: Ventas netas, Utilidad Bruta y Utilidad Neta proyectadas por año, Empresa Sofia Sucursal Sucre Gestiones 2023, 2024, 2025, 2026 y 2027, en bolivianos

AÑO	VENTAS NETAS	UTILIDAD BRUTA	UTILIDAD NETA
2023	36462220,00	16950343,10	7536461,39
2024	42153649,27	19847946,31	8498690,54
2025	48454197,35	22933127,39	9486291,02
2026	53038868,06	24931683,13	10377519,85
2027	57695686,70	27350185,46	11177902,72

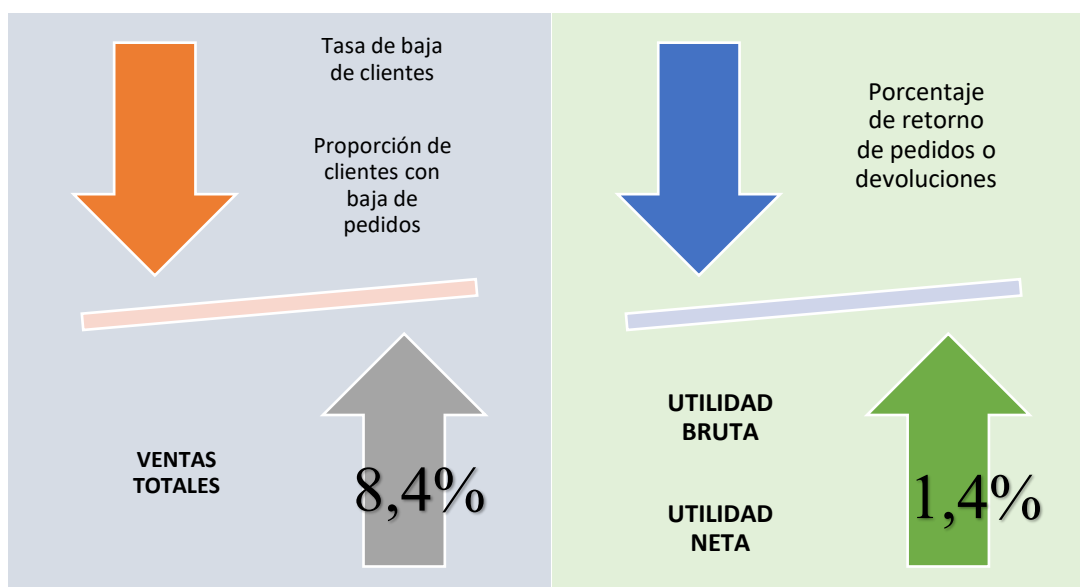
Elaboración: Propia con base a información de Empresa Sofia

Los gráficos anteriores pueden aún consignarse como una proyección sin los efectos o la incidencia de la propuesta. Es decir, un crecimiento orgánico, sin embargo, en adelante se evidenciarán los resultados en un escenario con propuesta incluida y para considerar la incidencia económica financiera que tendrá la propuesta una vez aplicada, se toman en cuenta los indicadores que afecten de manera directa a las ventas y el número de clientes.

Estos indicadores son: Tasa de baja de clientes (Ver cuadro 19: KPI 3) Porcentaje de retorno de pedidos o devoluciones (ver cuadro 21: KPI 5) y Proporción de clientes con baja de pedidos (ver cuadro 20: KPI 4).

De ello, se derivan las siguientes pautas de actuación:

Gráfico 29: Relación KPI con Ventas Totales, Utilidad Bruta y Utilidad Neta



Elaboración: Propia

5.8.1 Margen de Utilidad Bruta con propuesta

Para el cálculo del MUB en un escenario futuro se tomaron en cuenta la utilidad bruta y las ventas netas proyectadas.

Tabla 13: Ventas netas, Utilidad Bruta y Margen de Utilidad Bruta proyectadas por año Empresa Sofía Sucursal Sucre Gestiones 2023, 2024, 2025, 2026 y 2027, en bolivianos

AÑO	VENTAS NETAS	UTILIDAD BRUTA	MUB
2023	39561508,70	19323391,13	48,84
2024	45736709,46	22626658,79	49,47
2025	52572804,13	26143765,23	49,73
2026	57547171,85	28422118,77	49,39
2027	62599820,06	31179211,43	49,81

Elaboración: Propia con base a información de Empresa Sofía

El promedio de MUB para un escenario con la propuesta implementada muestra un incremento de casi 4 puntos comparado con el escenario sin propuesta. Es decir, de 45,80 bolivianos de utilidad bruta obtenidos por 100 unidades de bolivianos en ventas tenidos en un escenario sin propuesta, se pasa a la obtención de 49,45 como promedio de utilidad bruta por cada 100 bolivianos de ingreso por ventas.

5.8.1.1 Rentabilidad sobre ventas

Con la información de utilidad neta y los ingresos por ventas, un análisis post propuesto, exhibe los siguientes resultados:

Tabla 14: Ventas netas, Utilidad Neta y Rentabilidad sobre ventas por año Empresa Sofia Sucursal Sucre Gestiones 2023, 2024, 2025, 2026 y 2027, en bolivianos

AÑO	VENTAS NETAS	UTILIDAD BRUTA	RV
2023	39561508,70	8591565,98	21,72
2024	45736709,46	9688507,22	21,18
2025	52572804,13	10814371,77	20,57
2026	57547171,85	11830372,63	20,56
2027	62599820,06	12742809,10	20,36

Elaboración: Propia con base a información de Empresa Sofia

Dada el cálculo desarrollado, se determina en promedio una Rentabilidad sobre Ventas de 20,88 bolivianos por cada 100 bolivianos de ingreso por ventas. En este caso, sólo se registra un incremento de 0,5 puntos con relación al análisis de este indicador sin la propuesta.

Si bien la utilidad neta no se ve tan afectada en los próximos 5 años después de implementada la propuesta, se debe considerar que no se incluyeron otros indicadores derivados del Cuadro de Mando Integral que tendrían efectos positivos tanto en el incremento de ingresos como en la optimización de los gastos de distribución. Por lo que, por los resultados, se pueden evidenciar los efectos económicos y financieros positivos de la implementación de la propuesta.

Además, cabe destacar los efectos en el posicionamiento de la empresa en el mercado local dado el incremento de la satisfacción de los clientes externos con los que cuenta.

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo presenta las conclusiones más relevantes de la investigación, lo que conduce a sugerir una serie de conclusiones proveniente.

6.1 Conclusiones

El motivo principal que motivó el desarrollo de este trabajo se establece en el planteamiento del problema y posterior hipótesis de estudio, que sugiere que existe una deficiencia en la implementación de herramientas estratégicas para la gestión de los procesos de distribución comercial de la empresa Sofía Ltda. Sucursal Sucre.

El objetivo general del presente trabajo de investigación fue desarrollar un Cuadro de Mando Integral adaptado para el área de distribución de la Empresa Avícola Integral Sofía Sucursal Sucre, que resulte en una herramienta estratégica útil en la gestión del área y pueda concatenarse con las demás áreas de la empresa en la ciudad de Sucre. Con el fin de lograr el mencionado objetivo, se realizó un análisis teórico primeramente para contar con los conocimientos adecuados y pertinentes para la correcta intervención investigativa y con el propósito de establecer un marco que tanto el diseño como desarrollo del CMI puedan desarrollarse dados los modelos ya probados y planteados por los investigadores de la temática de estudio.

Establecidas las condiciones teóricas que en adelante rigieron la investigación, se llevó a cabo un diagnóstico del área en cuestión, atendiendo a la misión, visión y valores establecidos por la empresa en su declaración global. Para luego recorrer de manera detallada sobre los resultados absolutos que den cuenta del estado del área para identificar posteriormente los ribetes por los que se debe transitar para una evaluación más centrada en los objetivos de la investigación. Para ello se utilizaron herramientas como una entrevista de tipo cuali-cuantitativa a 4 ejecutivos de la empresa en la ciudad de Sucre, herramienta de análisis Diagrama de Ishikawa y revisión documental de reportes de la evolución de las ventas, recepción y devoluciones de producto y número y tipo de errores detectados en los procesos de la logística de distribución de la Sucursal.

Entre los resultados mencionados, resaltan principalmente las falencias identificadas en los procesos estratégicos, siendo que, a través de la entrevista realizada a los ejecutivos

de la empresa y donde se consideraron tres parámetros de análisis, a decir, “implementación de evaluaciones de control, implementación de herramientas estratégicas y orientación de los procesos por objetivos estratégicos”. Siendo este último el que recibió menor puntuación con relación a su implementación en la Sucursal.

Mediante entrevista al responsable del área de distribución de la empresa Sofia Sucursal Sucre, se desarrolló el Diagrama Ishikawa con el cual se pudo advertir que no existen determinadas áreas estratégicas que conduzcan el quehacer operativo rutinario de todo el proceso de distribución. En cuanto a los procesos operativos o misionales las falencias identificadas recaen principalmente en ineficiencia en los pedidos, información fuera de tiempo y deficiencias en la entrega de productos, lo que incidió en una baja en la satisfacción de los clientes de la empresa demostrada en principio a través de la baja de cliente tanto en número como en baja de pedidos, situación que posteriormente fue corroborada a través del modelo SERVQUAL aplicada mediante encuesta a 50 clientes de la empresa Avícola Integral Sofia Sucursal Sucre, que, para el presente caso, están conformados por los intermediarios de los canales de distribución para llegar al consumidor final.

Cabe desatacar, que toda vez que la empresa en cuestión, es considerada principalmente un centro de distribución y que por lo tanto, tiene como esencia el servicio de atención al cliente, el modelo SERVQUAL se constituyó en la herramienta que aportó evidencia práctica sobre los niveles de satisfacción del cliente con relación al servicio de distribución prestado por la Sucursal, obteniendo como resultado, la existencia de una brecha entre las expectativas de lo que representa un servicio de calidad y las percepciones del servicio recibido en sí.

Finalmente, identificados los procesos y las falencias en la gestión del sistema que inciden en la satisfacción del cliente externo de la empresa, permitieron el desarrollo de la matriz FODA y por consiguiente el planteamiento de las estrategias a asumir con relación al proceso de la logística de Distribución de la empresa, lo que finalmente derivó en una propuesta centrada en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral para el área de distribución de la empresa en la ciudad de Sucre.

El Cuadro de Mando Integral diseñado para el área de distribución, recibió como insumo fundamental los lineamientos del Cuadro de Mando Integral Global de la empresa. En ese

entendido, cada Objetivo Estratégico, que resultó de la matriz FODA, se relacionó con algunos objetivos del Cuadro de Mando Integral Global, formando de esta manera una integralidad en las operaciones de distribución que desde su optimización apoyan al logro de los objetivos empresariales a nivel nacional y por consiguiente a la consecución de la visión global de la empresa.

Un aspecto importante dentro de la propuesta fue el diseño de los indicadores o KPI's que permitan la evaluación, monitoreo y control del desempeño de los procesos al interior del sistema de distribución se puedan gestionar de una manera más eficiente los procesos que intervienen a fin de mejorar los niveles de servicio de atención al cliente externo, generando consiguientemente mayor valor en el mercado local.

Para finalizar se desarrollaron los análisis económico financieros que podrían devenir de la implementación de la propuesta. Estos análisis se basaron en dos indicadores, a decir, el Margen de Utilidad Bruta en el que se mide la eficiencia operativa de la empresa y la Rentabilidad sobre Ventas. En ambos casos, se observaron variaciones positivas de la implementación de la propuesta.

6.2 Recomendaciones

Será importante para una correcta evolución de la gestión del sistema de distribución de la empresa, realizar una mejor consideración con respecto a los procesos estratégicos inmiscuidos, definirlos y conceptualizarlos en torno al sistema de distribución de la empresa en cuestión.

Por otra parte, es conocido el impacto que el Cuadro de Mando Integral tiene en el desempeño de toda empresa, sin embargo, se debe hacer énfasis que estas herramientas no se constituyen en herramientas rígidas, Tal es así que el mismo CMI establecido para el área debe ser revisado periódicamente y actualizado de acuerdo con el avance y crecimiento de la empresa.

Así mismo los indicadores deben ser la guía fundamental para medir el desempeño del área promoviendo la mejora continua en los procesos, un factor de gran importancia en la empresa Sofia a nivel nacional, siendo de esta manera, un aporte a la generación de valor y consiguientemente aportando al logro de la visión en cumplimiento de la misión de la empresa.

Por todo lo anterior, se recomienda a la empresa Sofia Ltda. Sucursal Sucre poner en marcha la presente propuesta, a fin de atender de mejor manera los requerimientos de sus clientes externos y así, ganar mayor valor en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- Aguilar, K. M., & Artola, L. A. (24 de Mayo de 2017). *Documentos: Repositorio UNAM*. Obtenido de Repositorio Institucional UNAM web site: https://repositorio.unam.edu.mx/view/creators/Aguilar_Matamoros,=3AKaren_Valeria=3A=3A.html#group_thesis
- Aguirre, H. S. (2015). *Minería de procesos: desarrollo, aplicaciones y factores críticos*. Cali: Cuadernos de Administración.
- Armando, J. (2008). Apuntes de Clase: Planificación y Gestión de Control. *Instituto de Ciencias de la Administración*. Córdoba.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística Administración de la cadena de suministros*. (Pearson, Ed.) Mexico: Pearson.
- Camelas, B. (2020). *La poronga*. La Paz: TRIBILIN.
- Cantos, M. E. (Enero - Junio de 2017). Diagnóstico Organizacional en Escuelas Públicas de educación básica del Cantón Cañar - Ecuador. *Población y Desarrollo*, XXIII(44).
- Carneiro, M. C., & Sanz, S. L. (1998). Recuperado el 12 de Abril de 2022, de Harvard Deusto Marketing y Ventas: <https://www.harvard-deusto.com/optimizacion-de-las-redes-de-distribucion-nuevos-enfoques-otras-soluciones>
- Castro, H. F., & Rodríguez, F. (2017). *Incidencia de la certificación de la norma ISO 9001 en los resultados empresariales. Un caso colombiano*. Recuperado el 9 de Mayo de 2022, de Entre Ciencia e Ingeniería: https://revistas.ucp.edu.co/index.php/entrecienciaeingenieria/article/view/34/1131#content/contributor_reference_2
- CEPAL, D. d.-G. (2014). *Eficiencia Energética y Movilidad en América Latina y El Caribe*. Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL), División de Recursos Naturales e Infraestructura. Santiago de Chile: CEPAL.
- Chopra, S. &. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. México: Pearson Educación.

- Colmenares, L. C. (2008). *Evaluación de la calidad del servicio de atención al cliente prestado por el BBVA Banco Provincial, Oficina Rómulo Gallegos de Barquisimeto Estado Lara*. Tesis de especialidad, Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” UCLA, Lara.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social* (Primera ed.). (J. M. Cejudo, Ed.) Madrid: McGraw Hill.
- Court Monteverde, E. (2012). *Finanzas Corporativas*. Buenos Aires:: Cengage Learning.
- Cuellar, M. E., Pino, E. d., & López, J. (2009). *Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos*. (M. d. Servicios, Ed.) Recuperado el 25 de Abril de 2022, de Universidad Carlos III de Madrid: <http://hdl.handle.net/10016/14520>
- De la Arada, M. J. (2012). *Optimización de la cadena logpistica* (Primera ed.). Madrid: Paraninfo S.A.
- Diez de Castro, E. (2004). *Distribución Comercial* (Tercera ed.). McGraw Hill Interamericana.
- Evans, J. R., & Lindasy, W. M. (2008). *Administración y Control de la calidad* (Séptima ed.). (S. R. Gonzales, Ed.) México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Franklin, E. (2010). Recuperado el 16 de Abril de 2022, de Docplayer: <https://docplayer.es/14779798-Para-enrique-b-franklin-la-logistica-es-el-movimiento-de-los-bienes-correctos-en-la.html>
- Gan, F. B., & Triginé, J. (2013). Cuadro de Mando Integral. En F. B. Gan, & J. Triginé, *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones* (págs. 466-481). Madrid: Diaz de Santos.
- Gonzales Gonzales, A., Leal Rodríguez, L., Martínez Caballero, D., & Morales Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. (C. Universidad del Bosque, Ed.) *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XVI(28), 13-23. Recuperado el 12 de Julio de 2023, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500003>
- Grifful, E., & Canela, M. Á. (2005). *Gestión de Calidad* (Primera ed.). (U. P. Catalunya, Ed.) Barcelona: UPC.

- Hanke. (2016). *Pronostico de la Demanda* . Francia: Bastille.
- Hernández S., R. F. (2004). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). (N. I. López, Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Hortline, F. y. (2012). *Estrategia de marketing*. Mexico: Lenguaje learning.
- Hortline, F. y. (2012). *Estrategia de marketing*. Mexico: Editorial 1.
- Jimpenez, A. (2013). *Trade Marketing*. Buenos Aires: Republica.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (Segunda ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Kerim, H. y. (2015). *Canales de Distribucion* . Peru: Pachamama.
- Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.
- Leyva, J. M., & Gómez, M. I. (Mayo de 2010). Consideraciones sobre la integracion del enfoque logístico con la estrategia de la empresa. *Ingeniería Industrial*, XXXI(3), 1-7. Recuperado el 15 de Abril de 2022, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433574007>
- Lizarzaburu Bolaños, E. R. (Enero - Junio de 2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad y Empresa*, 18(30), 33-54. Recuperado el 7 de Mayo de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133006.pdf>
- Manzano. (2018). *Ventas Directas*. Mexico : Pearson.
- Martínez Pedros, D., & Artemio, M. G. (s.f.). Introducción al Cuadro de Mando Integral. En *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Diaz de Santos.
- Maura, G. (2014). *Diseño de Cuadro de Mando Integral para la empresa de transporte Maura & Co*. Tesis de Especialidad, Universidad Politécnica de El Salvador, Falcultad de Ciencias Industriales, San Salvador.
- Medina Cruz, J., Quintana Fuentes, L. F., & Olaya Cruz, M. I. (Septiembre - Diciembre de 2020). Modelo diagnóstico empresarial, caso “Fábrica de café y chocolate El Agrario” San Vicente de Chucurí, Santander. *Revista de Ciencia y Agricultura*,

17(3), 37-48. Recuperado el 15 de Abril de 2022, de <https://doi.org/10.19053/01228420.v17.n3.2020.10999>

Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (18 de Abril de 2019). *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*. Obtenido de SCIELO: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052019000200328&script=sci_arttext

Meindl, C. &. (2008). *Planinng Demand*. EEUU: McKril.

Mejía, R. L. (2008). *Metodología de la investigación: Cómo realizar y presentar trabajos de investigación; tesis, tesinas, monografías*. Libro, Sagitario, La Paz.

Mora García, L. A. (2008). *Indicadores de la Gestión Logística* (Segunda ed.). (A. A. Quintero, Ed.) Bogotá: ECOE Ediciones.

Moreno, J. B., & Ochoa, J. Q. (18 de Noviembre de 2018). *DSpace*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8824/1/12T01200.pdf>

Navia, E. (2018). *Marketing para la planificación de la demanda*. España: McKrill.

Ortiz, L. R. (7 de Marzo de 2014). *Tangara UIS*. Recuperado el 15 de Agosto de 2022, de Universidad Industrial de Santander Web Site: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2014/155708.pdf>

Parasuraman, A. Z., & Berrie, L. L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios* (Primera ed.). (C. & Galgano, Ed.) Madrid: Diaz de Santos S.A. Recuperado el 8 de Mayo de 2022, de https://www.academia.edu/29423776/CALIDAD_TOTAL_EN_LA_GESTI%C3%93N_DE_SERVICIOS

PEÑA-OROZCO, D. L., URUEÑA-VILLAMIL, J. F., & GONZÁLEZ-VALENCIA, L. A. (Junio de 2015). Diseño de una red logística para una comercializadora ferretera en el centro del Valle del Cauca. *Entramado*, 12(1). Obtenido de Signatory of Dora.

Pérez Uribe, R. (Julio - Diciembre de 2012). Reseña: de "Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones-MMGO". *Escuela de Administración de*

Administración y Negocios, Internet(44), 238-240. Recuperado el 15 de Abril de 2022, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20625032016>

Perez, F. (2018). *Metodología para la planificación de la Demanda*. Mexico: Unidos.

Racca, H. (2020). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión Estratégica para una industria manisera*. Tesis de Maestría, Universidad Católica de Córdoba, Instituto de Ciencias de la Administración, Córdoba.

Ronald, E. &. (1995). *Error Coeficient*. EEUU: Pearson.

S.R.L., E. S. (2022). Recuperado el 17 de Agosto de 2022, de <https://sofia.com.bo/https://sofia.com.bo/wp-content/uploads/2022/05/Codigo-de-etica-actualizado-politicas-2022.pdf>

Saaty, T. L. (2016). *Analisis Jerarquico* . UK: Parametrics of Demand.

Saldarriaga, D. L. (2019). *Almacenamiento y Centros de Distribución* (Primera ed.). Barcelona: Marge Books.

Stanton, E. y. (2009*). *Sumnistro de la cadena de valor* . Buenos Aires: McKrill.

Stern, L. W., El Ansary, A., Cughlan, A., & Cruz, I. (1998). *Canales de Coemrcialización* (Quinta ed.). Madrid: Prentice-Hall.

Valda, J. (2003). *Técnicas y Metodologías de Investigación Administrativa aplicado a Gerencia*. Universidad Mayor de San Andrés, La Paz.

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO SERVQUAL

(“Percepciones”: Adaptado de Zeithaml et al (Parasuraman & Berrie, 1993)).

Instrucciones: El cuestionario SERVQUAL que se le presenta contiene una serie de cuestiones relativas a lo que usted piensa sobre el proceso de distribución y entrega de productos de la empresa Sofia Sucursal Sucre. Para cada cuestión, por favor indique, hasta qué punto considera el servicio de distribución, posee las características descritas en cada afirmación. Trazar un círculo alrededor del número 1 significa que usted está totalmente en desacuerdo con que el servicio de distribución tenga esa característica y rodear el número 7 significa que está totalmente de acuerdo con lo planteado. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo es importante que indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de con relación al servicio analizado.

ELEMENTOS PARA ANALIZAR	TOTALMENTE EN DESACUERDO				TOTALMENTE DE ACUERDO			
	1	2	3	4	5	6	7	
1. La empresa posee equipos de distribución modernos (Transporte, reparto, carguío, descarguío)	1	2	3	4	5	6	7	
2. Manejan medios de comunicación modernos	1	2	3	4	5	6	7	
3. El personal de distribución tiene apariencia pulcra	1	2	3	4	5	6	7	
4. "Los materiales de apoyo son modernos y visualmente atractivos"	1	2	3	4	5	6	7	
5. "Cuando el servicio de entrega está comprometido a una determinada hora, realmente se cumple"	1	2	3	4	5	6	7	
6. Cuando tiene algún problema con el pedido, el servicio muestra interés en resolverlo	1	2	3	4	5	6	7	
7. El servicio de entrega de los productos ha realizado bien la atención desde la primera vez	1	2	3	4	5	6	7	
8. Los pedidos son registrados y anotados sin ningún problema.	1	2	3	4	5	6	7	
9. Los encargados mantienen comunicación oportuna y clara respecto a sus pedidos	1	2	3	4	5	6	7	
10. La empresa ofrece un servicio de entrega rápido y flexible	1	2	3	4	5	6	7	

11. La empresa está dispuesta a ayudar en el proceso de venta	1	2	3	4	5	6	7
12. El personal de distribución responde adecuadamente a dudas y preguntas	1	2	3	4	5	6	7
13. El comportamiento de los empleados transmite confianza	1	2	3	4	5	6	7
14. Se siente seguro con el servicio y los tiempos de entrega	1	2	3	4	5	6	7
15. Se siente seguro cuando realizo el pedido	1	2	3	4	5	6	7
16. Se siente seguro al momento de cancelar el servicio	1	2	3	4	5	6	7
17. Recibe atención personalizada	1	2	3	4	5	6	7
18. Los horarios de entrega le resultan cómodos	1	2	3	4	5	6	7
19. Los empleados comprenden sus necesidades y requerimientos	1	2	3	4	5	6	7
20. Los empleados son amables y educados	1	2	3	4	5	6	7
21. El servicio de entrega de los productos ha realizado bien la atención desde la primera vez	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 2

CUESTIONARIO SERVQUAL

("Expectativas": Adaptado de Zeithaml et al (Parasuraman & Berrie, 1993)).

Instrucciones: Basándose en sus experiencias como usuario del servicio de distribución y entrega de productos de la empresa Sofía Sucursal Sucre, piense, por favor, en el tipo de "servicio" que se consideraría, según usted, un servicio de excelente calidad. Por favor, indique en qué medida piensa usted que un servicio de distribución y entrega de productos, de excelente Calidad debería tener las características descritas en cada declaración. Si usted cree que la característica descrita no es esencial para que un servicio de distribución y entrega de productos sea considerado como de excelente calidad, marque con una cruz el número 1. Si por el contrario usted cree que la característica es absolutamente esencial para considerar a ese servicio como excelente, marque con una cruz el número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, marque con una cruz los números más intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; lo que interesa es que usted refleje con precisión las características que según usted debiera tener un servicio de distribución y entrega de productos para ser considerado como de excelente calidad

ELEMENTOS PARA ANALIZAR	TOTALMENTE EN				TOTALMENTE			
	DESACUERDO				DE ACUERDO			
1. La empresa posee equipos de distribución modernos (Transporte, reparto, carguío, descarguío)	1	2	3	4	5	6	7	
2. Manejan medios de comunicación modernos	1	2	3	4	5	6	7	
3. El personal de distribución tiene apariencia pulcra	1	2	3	4	5	6	7	
4. "Los materiales de apoyo son modernos y visualmente atractivos"	1	2	3	4	5	6	7	
5. "Cuando el servicio de entrega está comprometido a una determinada hora, realmente se cumple"	1	2	3	4	5	6	7	
6. Cuando tiene algún problema con el pedido, el servicio muestra interés en resolverlo	1	2	3	4	5	6	7	
7. El servicio de entrega de los productos ha realizado bien la atención desde la primera vez	1	2	3	4	5	6	7	
8. Los pedidos son registrados y anotados sin ningún problema.	1	2	3	4	5	6	7	
9. Los encargados mantienen comunicación oportuna y clara respecto a sus pedidos	1	2	3	4	5	6	7	

10. La empresa ofrece un servicio de entrega rápido y flexible	1	2	3	4	5	6	7
11. La empresa está dispuesta a ayudar en el proceso de venta	1	2	3	4	5	6	7
12. El personal de distribución responde adecuadamente a dudas y preguntas	1	2	3	4	5	6	7
13. El comportamiento de los empleados transmite confianza	1	2	3	4	5	6	7
14. Se siente seguro con el servicio y los tiempos de entrega	1	2	3	4	5	6	7
15. Se siente seguro cuando realizo el pedido	1	2	3	4	5	6	7
16. Se siente seguro al momento de cancelar el servicio	1	2	3	4	5	6	7
17. Recibe atención personalizada	1	2	3	4	5	6	7
18. Los horarios de entrega le resultan cómodos	1	2	3	4	5	6	7
19. Los empleados comprenden sus necesidades y requerimientos	1	2	3	4	5	6	7
20. Los empleados son amables y educados	1	2	3	4	5	6	7
21. El servicio de entrega de los productos ha realizado bien la atención desde la primera vez	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 3

EMPRESA AVÍCOLA INTEGRAL SOFÍA – SUCURSAL SUCRE	GUÍA DE ENTREVISTA	Página 1
--	---------------------------	----------

FECHA

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR

OBJETIVO

DATOS PERSONALES E INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO

NOMBRE DEL ENTREVISTADO

CARGO DEL ENTREVISTADO

FUNCIONES PRINCIPALES

INFORMACIÓN SOBRE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

1. Identifique en qué punto inicia el proceso que corresponde al área de distribución de la empresa Sofía Sucursal Sucre.	
2. Identifique en qué punto finaliza el proceso que corresponde al área de distribución de la empresa Sofía Sucursal Sucre.	
3. ¿Con qué frecuencia se realiza un proceso?	
4. ¿Cuál es la secuencia lógica que sigue el proceso?	
5. ¿Cuál es la misión del proceso y cómo identifica que se está cumpliendo?	
6. Dentro de la secuencia lógica que sigue el proceso, ¿qué actividades son consideradas como estratégicas?	
7. Dentro de la secuencia lógica que sigue el proceso, ¿qué actividades son consideradas como operativas?	
8. Dentro de la secuencia lógica que sigue el proceso, ¿qué actividades son consideradas como apoyo?	

<p>9. ¿Quiénes son beneficiarios del objetivo del proceso del área de distribución de la empresa?</p>	
<p>10. ¿Se tienen claro los indicadores de medición del proceso?</p>	
<p>11. ¿Cuáles son los recursos humanos que intervienen en el desarrollo del proceso?</p>	
<p>12. ¿Qué tecnologías están aplicadas en la ejecución del área?</p>	
<p>13. ¿Qué factores del entorno tienen incidencia en los resultados o misión del proceso?</p>	
<p>14. ¿Qué know how es necesario conocer para operar el proceso?</p>	
<p>15. Por actividad, ¿qué información es necesaria para el desarrollo de estas?</p>	

Anexo 4

**BOLIVIA: VARIACIÓN PORCENTUAL A 12 MESES DEL ÍNDICE DE PRECIOS AL
CONSUMIDOR, SEGÚN ALIMENTOS, SERIE: 2019 - 2022**
(Porcentaje)

MES	2018	2019	2020	2021	2022
Enero		1,47	1,86	0,71	0,41
Febrero		0,78	2,01	0,93	0,53
Marzo		0,79	2,49	0,78	0,12
Abril		1,51	2,61	0,35	-0,05
Mayo		2,40	0,96	0,83	0,90
Junio		2,48	1,20	0,21	1,81
Julio		3,00	0,76	0,57	1,95
Agosto		3,97	0,65	0,48	0,97
Septiembre		4,06	-1,47	2,16	
Octubre		4,70	-1,57	0,44	
Noviembre		6,87	-4,17	0,98	
Diciembre		2,29	-0,08	0,52	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística